Decimocuarta edición

FUNDAMENTOS DE MARKETING

William J. Stanton | Michael J. Etzel | Bruce J. Walker



Fundamentos de
MARKETING



Fundamentos de MARKETING

Decimocuarta edición

William J. Stanton
University of Colorado–Boulder

Michael J. Etzel
University of Notre Dame

Bruce J. Walker
University of Missouri–Columbia

Revisión técnica

Adriana Carranza Garza
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey

Sara Isabel García López Legorreta
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Toluca

Cecilia Calderón Valencia
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Toluca

Ana Patricia Núñez Cervera
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Morelia

Xavier Hurtado Licón
Universidad Autónoma de Chihuahua

Romeo Vite López
Facultad de Contaduría y Administración Universidad Nacional Autónoma de México



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID
NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN
MONTREAL • NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SÃO PABLO • SINGAPUR
SAN LUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo A. del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Editora de desarrollo: Marcela I. Rocha Martínez
Supervisor de producción: Zeferino García García

Traducción: Manuel Ortiz Staines, traductor profesional

FUNDAMENTOS DE MARKETING
Decimocuarta edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2007 respecto a la decimocuarta edición por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
*A Subsidiary of **The McGraw-Hill** Companies, Inc.*
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A
Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN-B: 978-970-10-6201-9
ISBN-10: 970-10-6201-9

ISBN: 970-10-3825-8 (de la decimotercera edición)

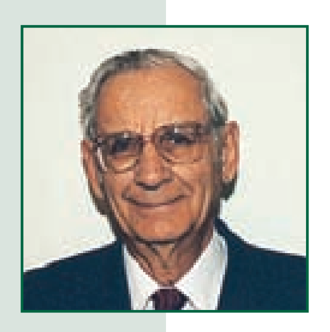
Traducido de la decimocuarta edición en inglés de la obra:
Marketing, 14th edition
Copyright © 2007, 2004, 2001, 1997, 1994, 1991, 1987, 1984, 1981, 1978, 1975, 1971, 1976, 1964,
by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

007-301634-9

0123456789 09865432107

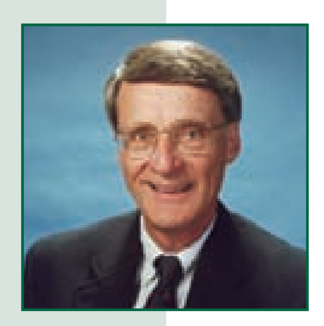
Impreso en México *Printed in Mexico*

Acerca de los autores



William J. Stanton es profesor emérito de marketing de la University of Colorado-Boulder. Obtuvo su doctorado en marketing de la Northwestern University, donde fue electo como miembro de Beta Gamma Sigma. Ha trabajado en empresas y ha impartido varios programas de desarrollo administrativo para ejecutivos de marketing. También ha sido consultor de diversas organizaciones empresariales y ha participado en proyectos de investigación del gobierno federal estadounidense. Asimismo, ha impartido clases en universidades de Europa, Asia, México y Nueva Zelanda.

El profesor Stanton, coautor del principal texto sobre la administración en ventas, ha publicado diversos artículos y monografías en revistas. Su obra *Marketing* se ha traducido al español, además de que se han adaptado ediciones independientes (con coautores) para Canadá, Italia, Australia y Sudáfrica. En una encuesta sobre educadores del área de marketing, fue incluido en la lista de líderes del pensamiento en marketing. Además, aparece en las listas *Who's Who in America* y *Who's Who in the World*.



Michael J. Etzel Obtuvo su doctorado en marketing de la University of Colorado. Desde 1980 ha sido profesor de marketing en la University of Notre Dame. También ha sido miembro del profesorado de la Utah State University y la University of Kentucky. En 1990, obtuvo la Beca Fulbright de la Universidad de Innsbruck, Austria, a la que regresó en 2006, como presidente distinguido Fulbright en Ciencias Económicas y Sociales. Otras asignaciones fuera de Estados Unidos son la dirección y docencia en el programa de la University of Notre Dame en Fremantle, Australia, en 1994, y del programa London MBA de la misma universidad, en 1998. El profesor Etzel ha impartido cursos de marketing desde el nivel introductorio hasta el de doctorado. En 2001, recibió el premio Kaneb de docencia en licenciatura de la University of Notre Dame. Sus investigaciones, principalmente sobre la administración del marketing y el comportamiento de los compradores, han aparecido en *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Consumer Research, Journal of Retailing* y otras publicaciones. Es coautor de otro texto universitario, *Retailing Today.*

El profesor Etzel ha sido un miembro activo de la American Marketing Association en los niveles local y nacional. Fue presidente de su consejo en 1996-1997.



Bruce J. Walker se convirtió en profesor de marketing y decano de la Facultad de Administración de la University of Missouri-Columbia en 1990. Se graduó como licenciado en economía en la Seattle University y obtuvo su maestría y doctorado en administración de la University of Colorado.

Fue miembro del profesorado de marketing de la University of Kentucky y luego de la Arizona State University. Ha impartido diversos cursos, incluidos los de fundamentos del marketing. Sus investigaciones, enfocadas principalmente en las franquicias, canales de marketing y métodos de encuestas-investigación, han aparecido en *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research* y otras publicaciones periódicas. También es coeditor o coautor de memorias de congresos y libros, incluido *Retailing Today.*

El doctor Walker ha tenido participación activa en la American Marketing Association, lo que incluye fungir como vicepresidente de su división educativa. Actualmente es fideicomitente de la Education Foundation de la International Franchise Association y miembro de diversos consejos de administración corporativos, incluido el de Salton, Inc., una compañía internacional de artículos para el hogar.

Dedicatorias

Bill Stanton
A Kelley y Little Joe

Mike Etzel
A Jake, Eric, Nick y Audrey

Bruce Walker
A Pam, y a Walker, Nicole, Justin, Aidan, Chase y Evangeline

Sumario

Contenido

Parte seis
Promoción

Prefacio

Al empezar a planear la 14ª edición de *Fundamentos de marketing*, nos preguntamos: ¿cómo puede un libro de texto satisfacer mejor las necesidades de su mercado? Comenzamos por definir el mercado como consistente de dos grupos relacionados, cada uno con una función muy distinta:

- Un grupo son sus *estudiantes*, que aprenderían acerca del marketing del texto. Muchos de estos estudiantes toman su primer curso de marketing a nivel universitario. Algunos, pero no todos, tienen experiencia práctica de marketing en trabajos parciales o completos. Éstos compran el libro.
- El otro grupo es el de los *profesores*, que eligen qué texto leerán sus alumnos en un curso de marketing. Los profesores no llegan a comprar el libro, pero toman la decisión de usarlo. Su elección de un texto influye en lo bien que sus estudiantes aprenden y, por tanto, qué tan exitosos son los profesores al enseñar el curso.

Considerando como prioridad a los estudiantes, examinamos la investigación y la realimentación de ediciones anteriores de *Fundamentos de marketing* de varios estudiantes. Para los profesores, examinamos dónde se usó nuestro libro y buscamos los puntos de vista de adoptadores y no adoptadores. En suma, esto es lo que aprendimos y lo que sirvió como principios guía al preparar esta edición:

- Los estudiantes nos dicen que en definitiva quieren un libro que sea legible: que explique conceptos con claridad, mantenga su interés, esté actualizado y sea relevante. Quieren un libro que los ayude a aprender y que también haga que al estudiar para sus exámenes sea eficiente y efectivo. A la mayoría también les gustaría un libro que sea tan conciso como sea posible. Por último, quieren un texto al alcance de sus posibilidades económicas.
- Los profesores quieren lo mismo y más. Reconocen que éste será el único curso de marketing que muchos estudiantes tomarán, pero será el fundamento de una especialización en marketing y tal vez una carrera en marketing para otros estudiantes. Así, los profesores quieren que se cubra una amplia gama de temas de marketing para que ambos tipos de estudiantes puedan apreciar su función. Además, quieren que la organización de los temas del texto y los materiales de soporte permitan proporcionar una enseñanza eficiente y efectiva.

También obtuvimos perspectivas del mundo de los negocios, tanto directamente de conversaciones con ejecutivos, como indirectamente al examinar publicaciones periódicas y especializadas. De estas fuentes, identificamos a las personas, las organizaciones y los temas que tienen el mayor impacto en el negocio y el marketing de hoy, así como los que se anticipa que desempeñarán una función importante en el futuro próximo. Lo que discernimos puede colocarse en cuatro categorías: tecnología, internacionalización, el entorno físico y un comportamiento ético y social responsable. Como observará al leer el libro, estos temas toman muchas formas en el marketing. Una introducción previa señalará algunas de las formas como hemos incorporado esos temas a la 14ª edición de *Fundamentos de marketing*.

Los avances tecnológicos afectan los negocios de muchas maneras, como saber la forma en que las personas y las organizaciones se comunican. El surgimiento y ahora el predominio de los teléfonos celulares, satélites de comunicación e Internet han tenido impactos drásticos en los negocios. De hecho, han dado nuevos significados a palabras

como *spam, cookies* y *archivos*, y han agregado nuevas palabras a nuestro vocabulario, como *mensajes instantáneos, googgling, bloggers* y *podcasting*.

Otra tendencia constante muy significativa es la internacionalización de los negocios. Cada vez más, las corporaciones piensan y actúan globalmente al seleccionar proveedores y buscar clientes. Con miras en el futuro, las empresas occidentales buscan una posición en China e India, mientras China busca mercados en Occidente y las empresas indias se benefician de la contratación externa de muchas compañías occidentales. (Por supuesto, muchos países además de China e India son partes clave de la tendencia de internacionalización.) Alianzas comerciales como la Unión Europea buscan oportunidades de expansión, en tanto que los miembros tratan de zanjar sus diferencias.

Luego se hallan dos áreas que están ganando mayor prominencia. El entorno físico, reflejado en temas como el calentamiento global, calidad del agua y el aire, y disposición de residuos, influyen en el marketing en relación con el uso de recursos naturales, la proliferación de productos y la eficiencia como se distribuyen los productos. También hay mayor interés en un comportamiento ético y social responsable. Preocupaciones en esta área incluyen salud y nutrición, seguridad del producto, afirmaciones publicitarias, protección de la marca y determinación de precios comprensibles. Reportes de conducta carente de ética, historias de éxito de empresas que hacen elecciones éticas y el uso creciente de códigos de conducta indican la sensibilidad en incremento para promover una dimensión ética y socialmente responsable en las decisiones.

Por último, pero no al final de nuestras consideraciones sobre el contenido de esta edición, reconocimos que debería darse una cobertura amplia a los conceptos, estrategias y técnicas fundamentales que sirven como piedra angular de los programas de marketing. Al leer el libro, aprenderá cómo y por qué las organizaciones sólo atienden a una fracción de un mercado, cómo seleccionan los grupos que deciden atender, de dónde viene la información para tomar estas decisiones y los enfoques en la toma de decisiones estratégicas.

Es nuestra creencia que el marketing puede y debería ser aplicado a cada situación de intercambio. En consecuencia, es relevante para todos, sin importar si una persona planea hacer carrera en los negocios, en el gobierno o en una organización no lucrativa. Nuestra respuesta a esta creencia y los insumos aportados por estudiantes, profesores y la comunidad de negocios fue la de desarrollar un paquete que ayude a los estudiantes a prepararse para un futuro desafiante, dinámico y emocionante. Las características que hacen esto posible se describen a continuación.

Introducción a esta edición

En cada edición nueva hacemos cambios que proporcionen una estructura que consideramos accesible para los profesores y estudiantes. Buscamos hacerlo al:

- Organizar la obra en siete temas que inician de una manera lógica con los conceptos fundamentales, estrategias y técnicas para seguir con las principales tareas asociadas del marketing y llegar a la función estratégica del marketing en una organización.
- Llamar la atención acerca de la naturaleza global del marketing al dedicar el capítulo 3 a este importante tema, además de integrar ejemplos globales en toda la obra al incluir el recuadro "Perspectiva global" en casi todos los capítulos.
- Subrayar las similitudes y diferencias entre el marketing dirigido a consumidores y empresas, ello mediante la cobertura sucesiva de estas dos grandes categorías en los capítulos 4 y 5.
- Combinar los pronósticos de demanda con sus antecedentes lógicos —segmentación, definición de mercados meta y posicionamiento— en el capítulo 6.
- Analizar la investigación de mercados en el capítulo 7, después de que el estudiante ha tenido exposición a los mercados de consumidores y empresas y a la segmentación.

- Hacer que el marketing de servicios (capítulo 11) sea parte de la sección de la obra dedicada a productos.
- Combinar el mayoreo y la distribución en un solo capítulo.
- Integrar la planeación, ejecución y evaluación en los capítulos 20 y 21, además de proporcionar un contexto estratégico amplio luego de que el estudiante tiene una idea sobre qué entraña el marketing.
- Integrar cuatro temas en toda la obra —marketing global, dilemas éticos, el mercadólogo como tomador de decisiones y el impacto de la tecnología en el marketing— con recuadros distribuidos en los capítulos. Estas viñetas tienen como fin informar al estudiante sobre temas y problemas de importancia, además de estimular el pensamiento crítico en él.
- Concluir la obra con un capítulo en que se examina la función creciente que la tecnología tiene —y, sin duda alguna, continuará teniendo— en el marketing.

Otras características dignas de resaltar

Se espera que los cambios hechos en la 14ª edición hagan de esta obra la mejor herramienta de aprendizaje para el estudiante. Entre ellos, vale la pena destacar los siguientes:

- Con el tiempo, se ha acortado la obra sin reducir el número de temas estudiados.
- La función de internet se refleja apropiadamente en todo el libro, con ejemplos, direcciones de sitios web y recuadros.
- Los casos de inicio de capítulo y fin de parte, recuadros en los capítulos y ejercicios de marketing interactivos al final de cada capítulo son instrumentos útiles para estimular el aprendizaje activo mediante proyectos, análisis en el aula y debates.
- Dos apéndices, que se encuentran en el sitio web del texto (www.mhhe.com/etzel07), uno sobre matemáticas del marketing y el otro acerca de la planeación de carrera y la búsqueda de empleo. Ambos contienen material práctico que los profesores pueden integrar al curso, o que el estudiante puede usar en forma independiente.

Casos relacionados con los capítulos

Cada capítulo se inicia con un caso contemporáneo que prepara la escena para el material que le sigue. Al final del capítulo, continúa el análisis del caso y se presenta información específica acerca de actividades relacionadas con el marketing de la organización o producto que es tema del caso. Al responder a las preguntas que aparecen al final de la sección "Más acerca de…" de cada caso, ubicada luego del contenido del capítulo, el estudiante descubre la manera de aplicar lo aprendido en el capítulo a una situación de marketing real.

Algunas organizaciones y productos de los casos son muy conocidos, mientras que otros son relativamente desconocidos o inusuales hasta cierto punto. Sin embargo, los autores se esforzaron en seleccionar casos que resulten interesantes para el estudiante. Se nos ha hecho la pregunta: "¿No les preocupa que algunos de los hechos de un caso puedan estar desactualizados o que algunas de las organizaciones o productos hayan desaparecido ya cuando se analice el caso en el aula?" Nuestra respuesta es un "No" enfático. Debe alentarse al estudiante para que investigue sobre el caso en estudio y se enfoque en los conceptos, estrategias y técnicas resaltados en el caso mismo. El estudiante puede aprender por igual de los éxitos y los fracasos.

Entre los casos de inicio de capítulo concernientes a organizaciones y productos relativamente conocidos, que se acompañan de oportunidades y retos de marketing significativos, se cuentan:

- Trader Joe's
- Song Airlines
- Boeing
- Dunkin' Donuts
- Cadillac
- IKEA
- Nike
- Starbucks
- Walgreens

Otro grupo de casos es el de situaciones en las que la tecnología reviste importancia, incluida la de Internet, como los que siguen:

- iTunes
- Kodak
- Toys "R" Us
- NetFlix
- Amazon
- Priceline.com

Un grupo más de casos corresponde a productos y situaciones menos familiares que tienen consecuencias de marketing sustantivas. Entre ellos están:

- W. W. Grainger
- ZipCar
- Imaginatik
- Pirámide de alimentos del Departamento de Agricultura de Estados Unidos
- CDW Corporation
- Zara
- Bose

Muchos de los casos de inicio de capítulo se redactaron para esta edición. Todos los provenientes de la decimotercera edición se actualizaron totalmente.

Casos de final de parte

Cada una de las siete partes de la obra termina con cuatro casos (y en algunos capítulos más), siempre concernientes a organizaciones y productos reales. En vez de intentar que sean exhaustivos, se enfocó la atención de cada caso en los temas de la parte específica del libro, para no abrumar a los estudiantes con la complejidad de muchos problemas de negocios. Los casos de final de parte abarcan:

- Google
- Dell
- Target
- The Gap

- Hummer
- McDonald's
- Walt Disney Co.
- Southwest Airlines
- BlackBerry

Los casos que hemos desarrollado enfocados en rivalidades competitivas han merecido una buena recepción de estudiantes y profesores, de modo que se conservó tal característica. Los casos de final de parte que ilustran las batallas competitivas entre compañías son:

- Sirius contra XM
- UPS contra FedEx contra DHL
- Coca-Cola contra PepsiCo
- Costco contra Sam's Club
- Nintendo contra Sony contra Microsoft

Además, dos casos de cada parte fueron desarrollados por profesores latinoamericanos, de manera que ilustran la realidad del marketing en esa región.

Auxiliares didácticos

Cabe pensar que ocurran acontecimientos importantes en relación con los casos de final de parte, dado el acelerado ritmo de los negocios actuales y la naturaleza dinámica del marketing. Por ende, publicaremos las noticias acerca de acontecimientos relacionados con los casos en el sitio web de la 14ª edición. Esta forma de actualización mantiene la novedad e interés de los casos durante la vida de la edición. El estudiante debe visitar el sitio web para obtener esa información adicional acerca de las organizaciones y productos analizados en los casos.

El estudiante también necesita estar informado acerca de la importancia del contexto evolutivo en que se ejerce el marketing y reconocer dicha importancia. Se seleccionaron tres dimensiones ambientales —globalización, tecnología de la información y ética— para brindarles atención específica. Los ejemplos en toda la obra y los recuadros "Perspectiva global", "Marketing en la economía de la información" y "¿Es un dilema ético?" ayudan a que el estudiante entienda la manera en que esas dimensiones importantes afectan al marketing y, en sentido más amplio, a las empresas y la sociedad.

Con el fin de que el estudiante tenga una función más activa durante su aprendizaje del marketing, se incluyeron recuadros titulados "Usted toma la decisión" a lo largo de la obra. Después de describir con brevedad situaciones reales que enfrentan los mercadólogos, se pide al estudiante que indique la manera en que afrontaría el reto u oportunidad de que se trate.

Cada capítulo termina con tres auxiliares didácticos, además de la parte "Más sobre…" del caso de inicio de capítulo:

- La sección de términos y conceptos clave, con la que se refuerza vocabulario importante del capítulo.
- El conjunto de preguntas y problemas centrados en la aplicación del material del texto, no en la memorización o definición de términos.
- Varios ejercicios de marketing interactivos, los cuales requieren que el estudiante interactúe con clientes, mercadólogos o ambos fuera del aula. En la ejecución de estas tareas, el estudiante observa situaciones de marketing, recopila directamente

información, utiliza fuentes secundarias valiosas o realiza dos o más de esas actividades. El objetivo de los ejercicios es brindar al estudiante una mejor idea de cómo se practica realmente el marketing.

Complementos docentes y de aprendizaje

Además del libro *Fundamentos de marketing*, que sirve como instrumento de aprendizaje principal, varios complementos facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Para mayor información sobre este material de soporte, por favor póngase en contacto con su representante local.

Además, esta obra cuenta con un *CD-ROM del estudiante*, que contiene un caso de negocios en línea interactivo, de SmartSims. El caso se enfoca en una compañía hipotética, Music2Go. Esta simulación interactiva brinda al estudiante la oportunidad e incentivo de desarrollar estrategias y tomar decisiones relacionadas con el marketing y la producción en un entorno de negocios realista e interesante.

Reconocimientos

Estamos agradecidos con muchas personas, incluidos los profesores en las aulas y el mundo del marketing, los estudiantes, colegas actuales y pasados, y directivos de empresas que compartieron sus conocimientos y experiencias con nosotros. Aunque son demasiado numerosos para indicar todos sus nombres, deseamos expresar nuestra gratitud a todas las personas que contribuyeron a nuestro quehacer profesional, lo que incluye esta obra.

Vaya un agradecimiento especial para Therese Basham por preparar borradores de los casos de fin de parte. Varios estudiantes que ayudaron en tareas de investigación y otras también merecen nuestro agradecimiento: Steve Duran, Tim Kelly y Merrit Noble.

Diversas personas contribuyeron significativamente a la preparación de los complementos y auxiliares didácticos, por lo que queremos mostrarles nuestra gratitud. El doctor Tom Adams, uno de nuestros constantes colaboradores, preparó el *Manual del Instructor.* Dos valiosos socios más, los profesores Betty y Tom Pritchett, del Kennesaw State University, prepararon el conjunto extenso del *Banco de Pruebas*. Joanne Butler elaboró los materiales de presentaciones de PowerPoint.

También queremos mostrar nuestro reconocimiento a aquellos profesores que ayudaron a conformar las ediciones previas. Queremos mencionarlas por su nombre y su afiliación en el momento de su participación en el texto: Bruce L. Conners, del Kaskaskia College; Carol Bienstock, de la Valdosta State University; Charles Prohaska, de la Central Connecticut State University; Craig A. Hollingshead, de la Marshall University; Craig A. Kelley, de la California State University-Sacramento; Darryl W. Miller, de la Washburn University; Denise M. Johnson, de la University of Louisville; Ed Timmerman, de la University of Tennessee; Irving Mason, del Herkimer County Community College; Jack L. Taylor, de la Portland State University; Jennifer Friestad, del Anoka Ramsey Community College; John Phillips, de la University of San Francisco; Joyce H. Wood, del Northern Virginia Community College; Justin Peart, de la Florida International University; Keith B. Murray, del Bryant College; Kenneth Laird, de la Southern Connecticut State University; Larry Crowson, del Florida Institute of Technology; Louise Smith, del Towson State College; Madeline Johnson, de la University of Houston; Mark Mitchell, de la University of South Carolina-Spartanburg; Mary Lou Lockerby, del College of De Page; Michael J. Swenson, de la Brigham Young University; Mort Ettiner, del Salem State College; Robert E. Thompson, de la Indiana State University; Robert G. Roe, de la University of Wyoming; Ronald J. Adams, de la University of North Florida; Roy Cabaniss, de la Western Kentucky University; Sharon Wagner, del Missouri Western State College; Stephen Goodwin, de la Illinois State University; Steven Engel, de la University of Colo-

rado-Boulder; Thomas J. Adams, del Sacramento City College, y Timothy L. Wilson, de la Clarion University.

Asimismo, estamos muy agradecidos con el personal de McGraw-Hill/Irwin, sin cuyo talento, trabajo y paciencia no se habría publicado la obra. Ese grupo de profesionales incluye a Joanne Butler, editora de desarrollo; Laura Griffin, gerente de proyecto; Mike Hruby e Ira Roberts, investigación fotográfica; Barrett Koger, editor patrocinador; Dan Silverburg, gerente de marketing; Rose Hepburn, supervisora de producción; Mary Kazak, diseñadora; y Ben Curless, productor de medios. El esfuerzo individual y colectivo de los departamentos editorial, de diseño y de producción de McGraw-Hill/Irwin han sido vitales para hacer de este texto un recurso de enseñanza y aprendizaje efectivo y atractivo.

Michael J. Etzel
Bruce J. Walker
William J. Stanton

Reconocimientos

Esta obra ha sido instrumento de enseñanza de innumerables profesores de diversos países a lo largo de sus ediciones. Por ello, queremos agradecer la preferencia de los adoptadores siguientes:

Adriana Corina Merrem Alonso	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey, México
Alfredo Brunell Meneses	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey, México
Alfredo de la Torre Aranda	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Antonio de La Garza	Tecnológico de Chihuahua, México
Antonio Villalobos Moreno	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
Arelí Díaz Santana	Universidad La Salle de Cuernavaca, Morelos, México
Arturo Sánchez	Universidad Autónoma Metropolitana Campus Azcapotzalco, México
Belinda la Madrid	Instituto Tecnólogico Superior de Cajeme, Sonora, México
Benjamín González Uribe	Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanda, Colombia
Blanca Estela Gutiérrez Medina	Instituto Tecnológico de Zacatepec, Morelos, México
Blandino Agatón Bibiano	Instituto Tecnológico de Acapulco, Guerrero, México
Blas Soto Peña	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Carlos Cobos Balderas	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Carlos Torres Durán	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Carmina Contreras	CETYS Campus Mexicali, México
César Betancourt	Universidad de La Sabana, Sabana, Venezuela
Claudia Berenice Martínez	Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga, COLOMBIA
Claudia Rosete del Moral	Univesidad del Valle de México Campus Lomas Verdes, México
Claudio Valenzuela	Universidad La Salle Campus Ciudad Obregón, México
Cristina Piña Díaz	CETYS Campus Tijuana, México
Eduardo Javier Armendariz González	Universidad Autónoma de Chihuahua, México

Elvia Fernández Pérez	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
Enrique Portillo	Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua, México
Esteban Hernández González	Tecnológico de Chihuahua II, México
Francisco Moscoso	Universidad Católica del Ecuador, Ecuador
Franklin Velasco	Universidad San Francisco de Quito, Ecuador
Gabriela Velasco Rodríguez	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
Griselda Aparicio	Instituto Tecnológico de Tijuana, México
Guadalupe Jiménez Realyvázquez	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Guadalupe Prieto Rodríguez	Tecnológico de Chihuahua, México
Guadalupe Saucedo	Tecnológico de Chihuahua, México
Heriberto Flores Gutiérrez	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
Hernando Mejía Suárez	Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga, Colombia
Jaime Moreno Escobar	Universidad del Rosario, Rosario, Colombia
Jesús González V.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey, México
Jesús Ignacio Rodríguez Bejarano	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Jesús Romero	Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua, México
John Andrade	Universidad San Francisco de Quito, Ecuador
Jorge Alfredo Valdez Gómez	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Jorge Cruz	Universidad de las Américas, Ecuador
Jorge Leonardo Peña	Universidad Externado de Colombia, Colombia
Jorge Oswaldo Barrera	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Colombia
Jorge Ruppit Vázquez	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
José Francisco Salazar C.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey, México
José Guadalupe Quevedo G.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey, México
José Luis Coronado Quintana	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Josefina Leticia Royo Provencio	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Juan Andrés Rodríguez Espejel	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey, México
Juan Carlos Morales Marcucci	Universidad Iberoamericana, México
Juan Gustavo Barragán	Universidad Autónoma de Morelos, Morelos, México
Karla Benavides	Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador
Karla Mónica Carmona Barraza	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Kurt Kiessling Davison	Tecnológico de Chihuahua, México
Laura Edith Gómez López	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Leonardo Cubillos	Universidad del Rosario, Rosario, Colombia
Lidia Esparza Castro	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
Ligia Patricia Meza Rodríguez	Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia
Luis Antonio Mesías Velasco	Universidad de Santander, Bucaramanga, Colombia
Luis Ignacio Fong Lee	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Magdalena Figueroa Cruces	Universidad Anáhuac Campus Norte, México
Margarita Santander	Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, Colombia
María Celina Flores Almendáriz	Tecnológico de Chihuahua II, México
María de Lourdes Atondo Soto	Instituto Tecnológico de Hermosillo, México
María del Socorro Contreras	Instituto Tecnológico de Zacatepec, Morelos, México
María Elena Ruiz Rubio	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
María Esther Matar	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey, México

María Guadalupe Aguiluz	Universidad Iberoamericana, México
Marichelo Medina García	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
Mariela Ezpelta Maicas	Universidad Anáhuac Campus Norte, México
Martha Rodríguez Chico	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Miguel Ángel Barrera	Universidad Ean, Ean, Colombia
Moisés Villanueva García	Instituto Tecnológico de Zacatepec, Morelos, México
Nancy Montero	Universidad Autónoma de Baja California Campus Tijuana, México
Nelson Álvarez	Universidad Central, Central, Colombia
Nelson Oswaldo Orozco Yepes	Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia
Oana Díaz	Universidad Iberoamericana, México
Omar Ardila Vega	Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia
Patricia Gudiño Pérez	Universidad Autónoma Metropolitana Campus Azcapotzalco, México
Paul Adrian Chávez Hernández	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Pedro Lucio Bonilla	Universidad Central, Central, Colombia
Ramón Torres Medina	Universidad Autónoma de Chihuahua, México
Raquel Velasco	Instituto Tecnológico de Sonora Campus Ciudad Obregón, México
Raúl Jaime Ruiz C.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey, México
Roberto Erazo	Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador
Rosario Ruiz Ojeda	Instituto Tecnológico de Acapulco, Guerrero, México
Ruth García	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Puebla, México
Sergio Ramón González Santana	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
Silvia María Olave Guillén	Universidad Intercontinental, Ciudad de México, México
Sonia Consuelo Mantilla	Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia
Walkiria Aragón S.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey, México
William Eduardo Vargas Ruiz	Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia.
Xavier Hurtado Licon	Universidad Autónoma de Chihuahua, México

Recorrido guiado

Fundamentos de marketing, 14a edición, de Stanton, Etzel y Walker sigue siendo un libro de texto de precio bajo y popular para los cursos de introducción al marketing. La presente edición fue revisada y actualizada por completo. En esta edición se analizan problemas de marketing actuales, incluyendo la administración de las relaciones con el cliente (CRM), administración de bases de datos, marketing global, investigación en marketing, administración de la cadena de abastecimiento y comunicaciones integradas de marketing.

Los numerosos ejemplos a lo largo del texto y en recuadros ponen de relieve temas globales, tecnología, ética y toma de decisiones aplicadas. Los casos de inicio de capítulo y fin de parte ofrecen aplicaciones cruciales del mundo relacionadas con conceptos clave. Estas características, combinadas con algunos de los mejores suplementos disponibles en este curso, le proporcionan todo lo que necesita para una introducción sólida al exitoso mundo del marketing en un entorno de negocios moderno.

Casos de inicio de capítulo

Cada capítulo empieza con un caso contemporáneo, en el que se resaltan conceptos, estrategias y tácticas clave que se estudian en el capítulo.

PARTE 1

Capítulo 2



"La principal motivación de Apple para lanzar el servicio de música en línea fue estimular las ventas de su iPod."

El ambiente dinámico del marketing

¿iTunes toca su canción?

De la misma forma en que revolucionó el mercado de consumo de las computadoras de escritorio en la década de 1980, Apple Computer Inc. ha transformado de nuevo otro negocio floreciente. En 2003, ingresó en el negocio de la música digital con la iTunes Music Store. Al buscar un éxito permanente en la competencia entre los servicios de música en línea, Apple enfrenta varios obstáculos. Entre ellos están el servicio ilegal de compartir archivos, muchos competidores legítimos nuevos, desafíos tecnológicos y una renuente industria musical.

Como varias empresas más basadas en Internet, el negocio de compartir archivos de música empezó en un dormitorio universitario. Shawn Fanning, un estudiante de la Universidad Northwestern, creó Napster en 1999. Éste permitía a las personas intercambiar archivos de música MP3 por Internet y descargarlos en sus computadoras. Compañías de música como BMG y Warner se mostraron contrariadas por este nuevo modelo de igual a igual (*peer-to-peer*, PTP) para compartir archivos. Creyendo que se violaban sus derechos registrados, las compañías interpusieron una demanda para sacar a Napster del negocio. En julio de 2001, ésta fue clausurada, pero para entonces habían aparecido varios imitadores que ofrecían servicios para compartir música PTP gratuita. Millones de canciones se descargaban ilegalmente. Había pocas alternativas legales porque las compañías de música se mostraban temerosas de otorgar licencias de sus colecciones para consumo por Internet.

La iTunes Music Store de Apple fue el primer servicio en línea en llegar a un acuerdo con las principales cinco compañías de música (y varias independientes). iTunes cobra 99 centavos de dólar por cada canción que descarga un cliente.

No obstante, dado que paga de 65 a 79 centavos de dólar por canción a las compañías disqueras, Apple obtiene pocas utilidades de iTunes. Su principal motivación para lanzar el servicio de música en línea fue la de estimular las ventas de su reproductor de música iPod MP3.

La tecnología de Apple para iTunes permite a los clientes comprar una canción, reproducirla hasta en tres computadoras y también copiar o "quemar" esa canción en una iPod (pero no en otro reproductor MP3), o en múltiples discos compactos. Un "álbum", una lista de reproducción de 10 canciones, puede adquirirse por 9.99 dólares. Canciones y álbumes están codificados para impedir que sean transferidos a sitios de igual a igual gratuitos.

Los principales competidores de iTunes eran Napster, MusicMatch, RealPlayer y, sí, hasta Wal-Mart. Además de vender canciones individuales por 99 centavos de dólar, Napster y MusicMatch también ofrecen suscripciones que permiten a los usuarios pagar una cuota mensual que les permite "fluir", lo que significa que pueden escuchar cuantas canciones quieran en su computadora. Rob Glaser, director ejecutivo de RealNetworks (propietaria de RealPlayer), declaró que sólo 13% de los clientes de RealPlayer pagaban 99 centavos de dólar por descargar canciones individuales, en tanto que 72% se concretaba a escuchar música por su computadora. Steve Jobs, de Apple, rechazó ese enfoque diciendo que "los servicios de suscripción no funcionan. La gente quiere ser dueña de su música, no alquilarla".

Apple desarrolló una astuta campaña publicitaria que presentaba a Bono, del grupo musical U2, promoviendo iTunes y el iPod. Para septiembre de 2004, iTunes había vendido más de 100 millones de canciones y tenía 70% del negocio legal de música digital en línea. A pesar de 60 competidores, iTunes vendía cada semana más del cuádruple de las canciones de su competidor más cercano, la versión legal de Napster.[1]

¿Qué consideraciones de marketing deberá tener en cuenta Apple al tratar de hacer de iTunes un éxito de larga duración, en especial frente a la competencia de Microsoft y otros servicios musicales en línea?



El ambiente dinámico del marketing 27

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Qué tan importantes son las condiciones que enfrentan los consumidores al determinar su comportamiento?

Procter & Gamble (P&G) invirtió 4 años y 10 millones de dólares para desarrollar un producto purificador de agua adecuado para consumidores del Tercer Mundo. El producto, llamado Pur, se ofrece en pequeños paquetes para su uso en el hogar. Puede transformar 2.5 galones de agua contaminada en agua limpia en 20 minutos. Muchos, incluyendo la alta gerencia de P&G, lo consideran revolucionario. No obstante, la compañía no ha sido capaz de lograr que el producto sea comercialmente exitoso. ¿Por qué? Los consumidores tienen que seguir las instrucciones relativas a la cantidad de agua a usar y el tiempo de espera de 20 minutos con todo cuidado para que el polvo funcione. Segundo, tiene un precio de 10 centavos de dólar por paquete. Un poblador de la región tsunami de Sri Lanka que no tenía agua potable dijo que no pagaría más del equivalente a la mitad de un centavo por paquete. P&G ha donado millones de paquetes a las agencias de auxilio en áreas de desastre, pero aún espera que el producto eventualmente cubra sus costos. ¿Cuál es la lección a aprender aquí? Sin importar lo bien que un producto satisface una necesidad, los mercadólogos también deben considerar las circunstancias del comprador.

Fuentes: Sarah Ellison y Eric Bellman, "Clean Water, No Profit", *The Wall Street Journal*, 23 de febrero de 2005, p. B1+; Rick Carter, "For Tsunami Survivors and the World", *Industrial Maintenance & Plant Operation*, febrero de 2005, p. 4.

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Debe una empresa tratar de frenar los productos falsificados?

Según un "estimado" de la Organización Mundial de Aduanas, las versiones falsificadas de productos de marca representan de 5 a 7%, quizá 500 mil millones de dólares, del comercio global de mercancía. Las imitaciones pueden encontrarse prácticamente en cada categoría de bienes, como cartuchos de inyección de tinta, palos de golf, herramientas eléctricas, chips de computadora y motocicletas. De manera ocasional, los componentes falsos son incorporados en productos auténticos (como una batería falsa en un teléfono celular Kyocera). Tal vez más inquietante sea que la Organización Mundial de la Salud estima que hasta 10% de las medicinas no son auténticas, es decir, no son fabricadas por la compañía propietaria de la marca, y en algunos casos no contienen alguno o todos los ingredientes vitales.

¿Por qué y cómo se elaboran productos falsos? El motivo principal es el mismo que para el resto del comercio, o sea, ganancias considerables. Métodos profesionalizados, más que de aficionados, como los siguientes se usan comúnmente para elaborar productos falsos:

- Los falsificadores usan dispositivos de alta tecnología, incluyendo software de diseño de tercera dimensión, para hacer una "ingeniería inversa" (es decir, determinar cómo copiar) en productos bien conocidos.
- Dependiendo de la tecnología digital, las empresas piratas producen empaques que son casi una réplica del usado por la marca auténtica.
- Las compañías falsificadoras han encontrado cómo imitar dispositivos de seguridad, como hologramas, que tienen el propósito de distinguir los productos reales de los falsos.

La ubicación más frecuente para los falsificadores es China, que representa alrededor de dos terceras partes de los bienes falsos. El gobierno de Estados Unidos está muy preocupado por esta situación. Buscando ayuda en su esfuerzo por frenar las falsificaciones, el Secretario de Comercio exigió que el gobierno chino vigile con vigor estas amplias violaciones. Ahora que las empresas asentadas en China están imitando marcas chinas exitosas, se espera que la vigilancia se incremente.

Los falsificadores no pueden ser eliminados, pero las compañías pueden tomar las siguientes medidas para luchar contra las falsificaciones:

- Las empresas necesitan vigilar con cuidado los bienes falsificados que llevan alguna de sus marcas.
- Los productores, en especial a través de sus asociaciones comerciales, pueden ofrecer recompensas en efectivo por información sobre la piratería.
- Cuando se detecten las falsificaciones, debe emprenderse acción legal contra los violadores.
- Las compañías pueden adoptar medidas preventivas, como usar las nuevas etiquetas de identificación de radio frecuencia (más acerca de esto en el capítulo 16) para monitorear la identidad y ubicación de un producto auténtico en cualquier momento.

Algunas empresas insisten en luchar contra las falsificaciones. En ese sentido, Lego, el fabricante de juguetes danés, ganó un juicio contra una empresa china que estaba produciendo y vendiendo una imitación de los famosos bloques de construcción. En un caso que incluía la venta de software de información de seguridad falsificada, Papa B Enterprises aceptó pagar 3.2 millones de dólares a Symantec Corp., y dejar de producir y vender productos Symantec falsos.

Por supuesto, descubrir falsificaciones es difícil y en ocasiones ocurre casi por accidente. Más aún, las medidas preventivas y las batallas legales para reducir el flujo de productos falsificados pueden ser muy costosas. Symantec tiene su propio "director de seguridad corporativa y un equipo de trabajo de protección de la marca". La mayoría de las compañías pequeñas no pueden pagar tales especialistas o los gastos de una costosa batalla legal que puede acabar en un veredicto favorable pero vano (por ejemplo, que la empresa falsificadora esté fuera de la jurisdicción legal de Estados Unidos evitando cualquier restitución).

Fuentes: Frederick Balfour, "Fakes!", *BusinessWeek*, 7 de febrero de 2005, pp. 54-58+; Dan Neel, "Symantec Settles Suit", *CRN*, 28 de junio de 2004, p. 32; Geoffrey A. Fowler, "Copies 'R' Us", *The Wall Street Journal*, 31 de enero de 2003, p. B1; y Russell E. Brooks y Gila E. Gellman, "Combating Counterfeiting", *Marketing Management*, vol. 2, no. 3, 1993, pp. 49-51.

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

A cambio de espacio de anaqueles en sus tiendas, muchas cadenas de supermercados requieren que los fabricantes paguen cuotas por espacio (como ya se explicó). Parte o el total de los ingresos que una cadena recibe por esta política podrían pasarse a los consumidores en la forma de precios más bajos. O bien, la cadena puede retener estos ingresos para cubrir costos de mano de obra agregados, que se asocian con la puesta en anaqueles de nuevos productos o con el impulso ascendente a las utilidades.

Los críticos afirman que dichos cargos ahogan la introducción de nuevos productos, en particular los desarrollados por pequeños fabricantes que carecen de recursos para el pago de tales cuotas. Por ejemplo, un empresario que desarrolló un novedoso helado quedó congelado fuera de los supermercados por no poder pagar cuotas de asignación de espacios de 7 000 a 50 000 dólares.

Suponga que es el vicepresidente de una cadena de supermercados encargado de establecer las políticas de administración de la cadena de abasto. ¿Es ético que su cadena demande el pago de cuotas por espacio a los fabricantes?

Fuentes: Brendan I. Koerner, "Pass the Ketchup, Er, Raspberry Sauce", *The New York Times*, 20 de febrero de 2005, p. 2 ;Paul N. Bloom, Gregory T. Gundlach y Joseph P. Cannon, "Slotting Allowances and Fees: Schools of Thought and the Views of Practicing Managers", *Journal of Marketing*, abril de 2000, pp. 98-108.

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Se está convirtiendo la observación pasiva en un método de recopilación de datos importante?

La observación pasiva, la capacidad de vigilar el comportamiento de los individuos electrónicamente sin interacción, empezó con las cookies colocadas en computadoras que rastreaban la actividad de los usuarios en Internet. Ahora está afectando a muchos aspectos más de la recolección de datos, con y sin el conocimiento del consumidor. Considere los ejemplos siguientes:

- Arbitron y Nielsen Media Research tienen un dispositivo que se fija al cinturón de una persona y monitorea señales especiales en transmisiones de radio y televisión, permitiendo mediciones más precisas de tiempo de escucha o de visión que los que se han rastreado hasta ahora con diarios de lápiz y papel.
- Forrester Research tiene un panel nacional de 10 000 consumidores que permiten que la compañía rastree electrónicamente sus estados de cuenta de tarjetas de crédito, de cuenta de cheques, recibos telefónicos y uso de Internet. A manera de ejemplo de cómo pueden usarse estos datos, las empresas suscriptoras pueden determinar por vez primera si los consumidores que visitan sus sitios web más adelante compran algo en sus tiendas.
- Mobiltrak ha instalado antenas en cruceros urbanos de mucho tránsito que son capaces de identificar qué estación de radio están sintonizando los vehículos que pasan, sin que los conductores se percaten. Como resultado, difusoras y anunciantes tienen por vez primera una medición precisa de las audiencias que se desplazan en vehículo.

Fuentes: James McQuivey, "Technology Monitors People in New Ways", *Marketing News*, 15 de septiembre de 2004, pp. 23+; Lucas Conley, "At 1600 Pennsylvania Avenue of Course, It's 'Rush Limbaugh'", *Fast Company*, febrero de 2005, p. 29.

Recuadros temáticos

Con el propósito de informar y estimular su pensamiento crítico, estos recuadros resaltan los problemas y temas de marketing más recientes para mantenerlo al tanto de las tendencias de marketing actuales. Encontrados a lo largo del texto, los recuadros destacan cuatro temas:

Los recuadros de **Una perspectiva global** le demuestran la naturaleza global del marketing. Estos ejemplos resaltan las dimensiones internacionales de virtualmente todas las industrias y sendas en la carrera.

Los recuadros **Usted toma la decisión** muestran sinopsis de situaciones reales que enfrentan los mercadólogos y brindan al lector la oportunidad de responder a ellas. Estos recuadros lo transforman de ser un observador pasivo del marketing en un participante activo que toma decisiones relativas a acciones de marketing.

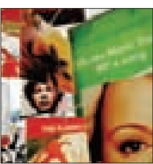
Los recuadros **¿Es un dilema ético?** generan conciencia acerca de la naturaleza y frecuencia de las disyuntivas éticas en el marketing. Han sido preparados no sólo para presentar problemas éticos actuales, sino también tienen como fin ayudarle a formular una perspectiva ética.

Los recuadros **El marketing en la economía de la información** ejemplifican el efecto penetrante de la tecnología en el marketing y ponen de relieve la importancia de la tecnología misma como componente del progreso en los negocios.

Comentarios de casos de fin de capítulo

Las compañías presentadas en los casos de apertura del capítulo son reexaminadas al final de cada capítulo en la sección "Más sobre..." Responder a las preguntas que aparecen al final de la sección permite al lector aplicar lo aprendido en el capítulo a los retos y problemas que se enfrentan en situaciones de marketing reales.

Más sobre **iTunes**



Conforme el 2004 llegaba a su fin, ingresaban a la competencia aún más servicios de música digital. Quizá la más interesante (y potencialmente temible) recién llegada era la compañía que inició la guerra de Apple contra el sistema operativo PC de la década de 1980: Microsoft. Así como Apple lanzó iTunes para incrementar las ventas de su reproductor iPod MP3, Microsoft introdujo MSN Music para espolear las ventas de su sistema operativo Windows XP y Windows Media Player, así como varios productos Microsoft más. La situación semejaba la guerra de la computadora Apple contra la computadora de escritorio Microsoft de la década de 1980.

De manera similar a los primeros tiempos cuando Apple se negaba a otorgar bajo licencia su plataforma operativa Macintosh, se ha resistido a permitir que otras co...

ci...

pe...

ti...

El maestro original de la música digital, Shawn Fanning, también lanzó un nuevo servicio de música en línea a finales del 2004. Después de vender los derechos a la marca Napster, Fanning decidió intentar legitimar el modelo de igual a igual (PTP) de música digital. Contempló su nueva compañía, Snocap, como una casa de cambio para reunir compañías musicales y las redes para compartir archivos PTP. Hasta este punto, la mayoría de las redes PTP operaban ilegalmente, permitiendo que los usuarios intercambiaran material registrado sin pagar regalías a la compañía musical propietaria de los derechos, o al artista. La meta de Fanning era permitir a los usuarios seguir intercambiando archivos, pero pagando por el privilegio de hacerlo.

Varios sitios ilegales seguían operando y ofreciendo compartir archivos PTP gratuitos y, en el caso de Kazaa, una enorme colección de canciones de la cual escoger. Utilizando una red de computadoras, más que un servidor central, Kazaa demostraba que era más difícil de clausurar que Napster. En tanto que 67% de las personas de más de 25 años estaban descargando música de manera legal de la ...

Casos al final de cada parte

Estos casos basados en sucesos reales le brindan la oportunidad de aplicar lo aprendido para resolver un problema, desarrollar un plan o atender un problema de marketing. Además, se incluyen casos latinoamericanos que muestran la forma de hacer marketing de esa región.

Casos de la parte 1



CASO 1 Google

En busca del éxito en la red

Conforme Internet empezó a proliferar a mediados de la década de 1990, investigadores y compañías por igual se apresuraron a desarrollar herramientas que permitieran a los navegantes de la red surcar por sus masivas tiendas de datos para encontrar datos de información específica. Pero fueron dos jóvenes estudiantes graduados, Larry Page y Sergey Brin, cuyos esfuerzos rindieron el mecanismo de búsqueda en Internet más popular de hoy y una muy redituable compañía de Internet llamada Google. Llamada con el nombre del término matemático que representa el número 10 a la centésima potencia, Google es una presencia tan dominante en la red que ahora se usa como un verbo. ¿Alguna vez ha "googleado" a alguien? ¿No? Pues siga leyendo.

Del dormitorio escolar a la sala del consejo

Cuando se conocieron en la Universidad de Stanford, Page y Brin ya tenían la fama de ser genios técnicos. (En una ocasión, Page hizo una impresora para computadora con piezas de Lego.) Juntos decidieron desarrollar un proceso para buscar en Internet y estuvieron de acuerdo en la necesidad de hacerlo usando una red de computadoras personales baratas, en lugar de servidores de gran escala. Cortos de recursos, tomaron prestadas computadoras en su escuela, establecieron el centro de datos en el cuarto del dormitorio de Page y, en 1997, produjeron su primera actividad de un mecanismo de búsqueda que llamaron BackRub.

Aun cuando las personas que vieron BackRub quedaron impresionadas, Page y Brin no pudieron vender la tecnología a otras compañías de Internet. Sin acobardarse, empezaron a buscar inversionistas y con gusto aceptaron un cheque de 100 000 dólares de Andy Bechtolsheim, uno de los fundadores de Sun Microsystems. Reunieron casi un millón de dólares y nació Google, Inc.

La compañía inició operaciones de manera oficial en septiembre de 1998 y a pesar de que Google.com aún estaba a prueba, fue designado uno de los "principales 100 sitios de red y mecanismos de búsqueda" por *PC Magazine* en 1998. Para febrero de 1999, manejaba medio millón de búsquedas diarias y crecía a pasos agigantados. La compañía se extendió al contratar nuevos empleados e instalarse en una espaciosa oficina, apodada el Googleplex en Mountain View, California. Más tarde ese año, se completó la prueba beta y clientes como Ame-rica Online empezaron a inscribirse para usar la ...gía de búsqueda de Google en sus propios sitios...

Google se convirtió en el mecanismo de b... más grande del mundo en el 2000, realizando 1... nes de búsquedas diarias. Esa cifra explotó a 100 ... de búsquedas cada día en febrero de 2001. Ad... Googleplex adquirió la reputación de ser un lu... trabajar creativo y deseable y empezó a atraer ta... alto nivel. Su plan de piso abierto alentó la comu... entre sus empleados y sus fundadores contrata... chef de renombre mundial, organizaron partidos... key en patines y celebraban reuniones cada vie... incluían a toda la compañía. Este entorno coo... ha despertado un giro de innovaciones y rápida... siones internacionales que atrajeron con éxito a... y anunciantes de renombre. Pero la clave del ... Google siempre ha sido su tecnología subyace... fórmula exclusiva originalmente desarrollada p... y Brin que permite a los usuarios realizar bú... rápidas y precisas en toda la Red Mundial en ... de segundos.

Establecer sus "sitios" sobre resultados más precisos

Con el nacimiento de la Internet, quienes tuv... paciencia y habilidad suficientes para buscarla c... ron a disponer de información muy amplia. Pag... estaban decididos a ayudar a los que no dispo... ellas. "El mecanismo de búsqueda perfecto com... ría con precisión lo que usted quiere decir y dar... mente lo que quiere", explicó Page. Ya existía... mecanismos de búsqueda y funcionaban al exa... Red, resumiendo información al crear un índice... uniendo la consulta original con las páginas qu... nían la palabra o frase relevantes. No obstante, l... tados a menudo eran imprecisos, o demasiado vo... sos para ser útiles.

Brin y Page resolvieron esto al crear un algor... mado PageRank que clasifica los resultados de ... con su importancia percibida. El algoritmo emp... asignar a todas las páginas "tocadas" (hit) e... valor inicial. Sigue para incrementar el valor... página por cada tercer página relevante con la... enlaza. Las calificaciones finales se usan para c... los resultados de manera significativa para la ... que inició la búsqueda, de manera que la pág...

También desarrolló una característica llamada Froogle, que permite a los usuarios comparar precios del mismo producto disponible en detallistas-e distintos.

El segundo sitio de búsqueda más famoso en la Red es Yahoo! y de manera constante ha estado actualizando sus capacidades para competir con Google. Yahoo! lo ha hecho al introducir características que permiten a los usuarios personalizar sus búsquedas al bloquear ciertos sitios y resaltar otros y al crear sus propias páginas principales. "Históricamente ha habido un 'busca en la Red', ahora estamos creando 'busca en mi Red'", explicó Jeff Weiner, vicepresidente senior de Yahoo!

Debido al siempre creciente ámbito de Google, Yahoo! no es la única compañía en línea que se preocupa por competir con la máquina de Google. A eBay le preocupa que AdWords de Google le quite anunciantes. Froogle es una amenaza para Amazon y en respuesta, Amazon ha desarrollado su propio mecanismo de búsqueda, llamado A9. Lo mismo ha hecho Microsoft, pero en su prueba beta MSN Search demostró ser menos preciso que Google en una prueba realizada por *The Washington Post*. Además, las muchas compañías que ofrecen servicios de correo electrónico mantienen su atención en el desempeño de GMail. "Google, Yahoo!, Amazon y eBay están en una travesía de colisión", declaró Bill Gross, presidente de Idealab, un tanque de ideas de Internet y empresa de capital de inversión. "Se están metiendo en el territorio de todos y eso va a llevar a interesantes batallas."

Para mantenerse un paso adelante en la competencia, Google ha desarrollado una lista de "diez cosas que ha encontrado que son ciertas". Cada punto es analizado a fondo en su sitio de red, pero cuatro de ellos parecen haber tenido una influencia particular en su éxito. El punto número ocho declara que "la necesidad de información cruza todas las fronteras". Al principio de su historia, Google atendió el hecho de que en verdad es "una red mundial" al permitir que los usuarios realizaran búsquedas en inglés y diez idiomas más. Para 2001, sus servicios de búsqueda estaban disponibles en 40 idiomas y Google hasta proporcionaba traducciones automatizadas. La compañía operaba oficinas en París, Londres, Tokio, Hamburgo y Toronto y se apoyaba en 88 idiomas en el 2003. Hasta anunció planes para abrir una oficina en la Luna a principios de 2004.

Otra verdad corporativa es la afirmación de Google de que "puede hacer dinero sin hacer el mal". Al no aceptar pagos para influir en los resultados, al excluir anuncios desplegables irrelevantes (*pop-up*) y al delinear con claridad a los anunciantes como "patrocinadores", Google ha sido capaz de mantener su integridad sin venderse. Google también ha demostrado con claridad que la "democracia en la red funciona". Su fórmula PageRank lleva una cuenta sofisticada para determinar qué sitios empatan mejor con las consultas planteadas por los usuarios de Google y lo hace con un alto grado de precisión.

Pero el primer artículo de la lista de las cosas que Google ha aprendido es "enfocarse en el usuario y todo lo demás vendrá a continuación". La devoción absoluta de Google a su base de usuarios ha dado como resultado el convertirse en uno de los cinco sitios más visitados de la Red. Además, *USA Today* publicó una encuesta en diciembre de 2004 en la que los consumidores predijeron que Google seguiría siendo un gran éxito en 2005. De hecho era la número tres de una lista de nombres de marcas "ganadoras".

¿Le interesan las otras seis cosas que Google ha aprendido? ¡Sólo Googuéelo!

Preguntas

1. Describa los tres componentes del concepto de marketing que se aplican a Google. ¿Cuál es probable que presente el mayor desafío para el éxito de Google?
2. Describa cómo cada factor del macro ambiente externo influirá en las actividades de marketing de Google.
3. ¿Está usted de acuerdo con la estrategia de Google de expandir su mezcla de productos para incluir servicios distintos a las capacidades de búsqueda exclusivamente? ¿Por qué?





CASO 2 Sirius contra XM

Sintonizar un nuevo mercado con radio satelital

Un nuevo producto de entretenimiento fue lanzado, en 2001, cuando XM Satellite Radio Holdings Inc., propulsó sus dos satélites, apodados Rock y Roll al espacio exterior. Poco después, la nueva compañía empezó a ofrecer servicios *premium* de radio a suscriptores dispuestos a pagar 120 dólares anuales, más el costo del equipo necesario.

En realidad, un competidor, Sirius Satellite Radio, Inc., ya tenía tres satélites en órbita. Están entre los satélites de comunicación más poderosos construidos, usan una banda distinta a la de televisión por satélite y mantienen sus señales hasta con mal tiempo. Sin embargo, debido a retos tecnológicos, Sirius no empezó

Complementos

Fundamentos de marketing, 14a edición, incluye algunos de los complementos de mejor calidad disponibles en cursos de esta disciplina. Desde el CD-ROM gratuito del estudiante, que incluye Music2Go —un programa de simulación de marketing para el estudiante— con cada ejemplar, hasta el sitio web interactivo de la obra, tendrá todas las herramientas necesarias para comprender las funciones de marketing dentro de un entorno de negocios dinámico. Si desea más información, consulte a su representante local.



CD-ROM del estudiante:

Incluido gratis con los ejemplares nuevos del texto, el disco introduce un caso de negocios en línea interactivo de SmartSims, sobre una compañía de música portátil simulada, Music2Go. Los estudiantes toman las decisiones de marketing acerca de uno de los productos de la compañía dentro de una industria de electrónicos para el consumidor simulada. Los conceptos del análisis de mercados, segmentación, mezcla de marketing y ciclo de vida del producto son aplicados en este estudio de un caso de marketing interactivo y realista.

Capítulo 1

PARTE 1



"En vez de ofrecer todo lo que los compradores de abarrotes necesitan, Trader Joe's los atrae con artículos novedosos e intrigantes."

El campo del marketing

¿Puede **Trader Joe's** seguir presentando ofertas?

Enfrentado a supermercados de línea completa como Albertson's, Ralph's y Kroger, así como a operadores con descuento como Wal-Mart y Target, ¿cómo puede competir una empresa en el terriblemente competitivo negocio de los abarrotes? No es fácil. Como señaló un consultor detallista, "el negocio de los abarrotes es un juego de suma cero"; esto es, cualquier ganancia que obtenga una empresa debe lograrse a costa de los otros competidores del mercado, porque la demanda total crece muy despacio. Contra estas difíciles circunstancias, un detallista ha asumido el enfoque de redefinir la experiencia del cliente.

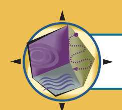
Muchas personas piensan que la compra de abarrotes es una tarea desagradable. Planear las comidas al vuelo, tener que aguantar a hijos aburridos y hacer malabarismos con los cupones, tratando de terminar la compra cuanto antes, hace la ida al supermercado tan atractiva como una visita al dentista. Pero, ¿y si una tienda convirtiese la compra de abarrotes en una aventura al ofrecer una constante variedad de artículos interesantes a precios atractivos? Bienvenida Trader Joe's, una curiosa tienda de abarrotes de especialidades de gran calidad con precios muy competitivos y empleados amables y serviciales.

En 1967, Joe Coulombe, propietario de una tienda de abarrotes del área de Los Ángeles, intuyó que tendría problemas en el futuro con la rápida expansión de las cadenas de tiendas de conveniencia (también llamadas minisúperes o tiendas pequeñas de autoservicio) como 7-Eleven. Como respuesta, modernizó su operación, creó un decorado náutico, agregó artículos exclusivos para gourmet e importados, así como mercancía con descuento adquirida con grandes reducciones de precios, vistió a sus empleados con camisas hawaianas y cambió el nombre de la tienda a Trader Joe's (TJ's). Los recursos de Aldi, detallista alemán, respaldaron el naciente concepto mediante una compra en 1979; el modelo de negocio dio un gran giro y hoy día existen más de 210 TJ's en 19 estados de Estados Unidos.

¿Qué puede haber detrás del éxito de TJ's? Primero, entienden a sus clientes. En vez de ofrecer todo lo que los compradores de abarrotes necesitan, Trader Joe's los atrae con artículos novedosos e intrigantes. Eso significa que es poco probable que TJ's sea la fuente primaria de abastecimiento de un consumidor. Más bien, los compradores son visitantes ocasionales que buscan algo especial, o que sólo quieren echar una mirada para ver qué hay de nuevo a la venta. Para crear el ambiente deseado, las tiendas:

- Tienen en existencia más de 2 000 artículos exclusivos de etiqueta privada, 85% de la oferta total de un expendio, bajo nombres como Trader Jose y Baker Josef.
- Ofrecen sólo alrededor de 10% del número de productos de un supermercado de servicios completos y restringen el surtido a artículos interesantes y desacostumbrados, como galletas de soya para el helado, nueces tailandesas con limón y chile y trufas sin azúcar.
- Mantienen bajos sus costos con alquileres de espacio baratos, compras en volumen y grandes negociaciones con los proveedores, todo para lograr precios atractivos.
- Contratan empleados de personalidad abierta y buen sentido del humor que se comprometen a hacer divertida la experiencia de compra de cada cliente.

El resultado es un ingreso anual de más de dos mil millones de dólares y ventas por metro cuadrado del doble del supermercado tradicional.[1] ¿Qué necesitará Trader Joe's para mantener este tipo de desempeño y seguir manteniendo a sus consumidores?



www.traderjoes.com

Marketing e Internet Internet es una poderosa y dinámica herramienta de marketing. A lo largo del libro hemos incluido localizadores de recursos uniformes (o URL, el término técnico en inglés para las direcciones de Internet), para ayudarlo a encontrar "páginas principales" interesantes e informativas. Lo alentamos a explorar estos sitios de la red para aprender más acerca de cómo se aprovecha la Internet en la actualidad y a estimular su manera de pensar sobre cómo puede utilizarse de manera más efectiva. Limitaciones de espacio en ocasiones nos exigen romper las URL en dos líneas, pero al registrar usted una dirección de Internet anótela siempre en una sola línea.

Trader Joe's es un ejemplo excelente de recompensas y retos de marketing. Éste se convirtió en una operación muy exitosa al identificar y atender las necesidades de muchos consumidores. Sin embargo, es difícil mantener un nivel de éxito elevado. De manera que Trader Joe's, como la mayoría de las organizaciones, ha tenido que hacer ajustes en su operación para satisfacer a sus clientes. El marketing consiste en encontrar formas de satisfacer a los clientes con efectividad y eficiencia. Para entender lo que esto significa necesitamos respondernos sistemáticamente la pregunta "¿qué es marketing?"

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

Objetivos del capítulo

- El carácter central del intercambio en marketing.
- Una definición de marketing aplicable tanto a situaciones de negocios como a las ajenas a éstos.
- Evolución del marketing en Estados Unidos.
- El concepto de marketing y las cuestiones relacionadas con él.
- El aumento de la preocupación por la ética en el marketing.
- Los componentes del programa de marketing de una compañía.
- Diversas formas en que el marketing afecta nuestras vidas.

Naturaleza y alcance del marketing

El marketing puede producirse en cualquier momento en que una persona o una organización se afanen por intercambiar algo de valor con otra persona u organización. En este sentido amplio, el marketing consta de actividades ideadas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer necesidades, o deseos de las personas o las organizaciones.



Comprar y vender bienes industriales en un mercado de futuros reúne todas las condiciones de un mercado de valores. Uno de los más grandes del mundo es The Chicago Mercantile Exchange, que tiene más de 100 años de existencia. Cada año más de 640 millones de contratos valuados en más de 340 billones de dólares cambian de dueño por medio de contacto visual, señales con las manos y ofertas y pujas expresadas a gritos.



El intercambio como punto de enfoque

El **intercambio** es sólo una de las tres formas en que podemos satisfacer nuestras necesidades. Si usted desea algo, puede crearlo, adquirirlo mediante el robo o alguna otra forma de coerción, o puede ofrecer algo de valor (su dinero, sus servicios u otro bien) a una persona u organización que tenga ese bien o servicio y que lo cambiará por lo que usted ofrece. Sólo esta última alternativa es un intercambio en el sentido del marketing.

Para que haya un intercambio de marketing deben darse las siguientes condiciones:

- Tienen que intervenir dos o más personas u organizaciones, cada una con necesidades o deseos que requiera satisfacer. Si usted es totalmente autosuficiente, no hay necesidad de intercambio.
- Las partes que intervienen en el intercambio deben hacerlo voluntariamente.
- Cada parte debe tener algo de valor para aportar al intercambio y creer que éste le beneficiará.
- Las partes tienen que comunicarse entre sí. La comunicación puede presentarse de muchas formas e incluso llevarse a cabo a través de una tercera parte; pero sin conciencia de ella e información no puede haber intercambio.

Estas condiciones del intercambio introducen términos que merecen un tratamiento detallado. Primero están las partes que intervienen en el intercambio. De un lado de éste se encuentra el mercadólogo. Los *mercadólogos* toman la iniciativa tratando de estimular y facilitar los intercambios. Conciben los planes y programas de marketing y los ponen en práctica con la esperanza de crear el intercambio. En este sentido, un detallista como Trader Joe's, un colegio de enseñanza superior o una universidad que recluta estudiantes, la American Cancer Society que solicita donantes o United Airlines que busca pasajeros, son todos mercadólogos.

Al otro lado del intercambio está el *mercado*, que consiste en las personas u organizaciones con necesidades a satisfacer, dinero para gastarlo y la disposición de hacerlo. Los programas de marketing se dirigen a mercados que aceptan o rechazan la oferta. Los mercados se componen de *clientes* actuales o prospectos, que se definen como cualquier persona o grupo con los que el mercadólogo tiene una relación de intercambio actual o potencial.

Al objeto del intercambio o lo que se comercia se le conoce genéricamente como el *producto*; puede ser un bien, un servicio, una idea, una persona o un lugar. Con todo esto se puede comerciar, como ya veremos.

Cuando pensamos en *algo de valor* suele ser en términos de dinero. No obstante, el trueque o canje (intercambio de un producto por otro) es todavía bastante común entre pequeños negocios e incluso entre países. Desde luego, muchos intercambios en el mundo no comercial, como la donación de sangre a cambio de la sensación de que se ayuda a otros, no implican dinero en efectivo.

Los mercadólogos se sirven de muchas formas de *comunicación* personal y no personal, que van de los tableros espectaculares a las ventas personales, para informar y persuadir a los mercados deseados. Como son tantos los medios de comunicación, elegir la combinación más eficaz es una importante tarea de marketing.

Al describir los intercambios, utilizamos indistintamente los términos *necesidades* y *deseos* porque el marketing es pertinente para ambos. Técnicamente, las necesidades pueden verse en estricto sentido fisiológico (alimento, vestido y morada), y todo lo demás definirse como deseo. Con todo, desde la perspectiva del cliente, la distinción no es tan clara. Por ejemplo, muchas personas considerarían que un teléfono celular o una computadora personal son necesidades.

Definición de marketing

Este libro centra la atención en las actividades llevadas a cabo por las organizaciones para facilitar intercambios mutuamente benéficos. Estas organizaciones pueden ser empresas que persiguen el lucro o tener un objetivo primario distinto de éste; por ejemplo, las universidades, las instituciones de caridad, las eclesiásticas, el cuerpo de policía o un partido político. (Los individuos también pueden hacer marketing. Al acercarse el momento de titularse, usted

Como muchas comunidades del Medio Oeste de Estados Unidos, Red Wing, Minnesota, ubicada junto al río Mississippi, es comercializada como un destino turístico regional. Algo que la diferencia de las poblaciones rivales es la presencia centenaria en el pueblo de la Red Wing Shoe Company. Para llamar la atención sobre su carácter exclusivo, la compañía ha construido una réplica exacta de la bota de trabajo de la marca, pero en la talla 638 D. La bota mide 20 pies de largo, 16 pies de alto y pesa 2 300 libras (6.09 m de largo, 4.87 m de alto y pesa 104.32 kg). ¡Si Paul Bunyan pasa por allí, están listos para atenderlo!





puede aplicar también los principios del marketing para imprimir la máxima eficacia a su búsqueda de empleo. Tendremos más que decir sobre esto en "Careers in Marketing" en nuestro sitio web en www.mhhe.com/etzel07.)

Ambos tipos de organizaciones encaran esencialmente los mismos retos y oportunidades de marketing. Por ejemplo, Trader Joe's, el minorista descrito en el caso de apertura del capítulo, debe atraer compradores. Inicialmente se enfocó en un decorado exclusivo y mercancía cuidadosamente seleccionada para llamar la atención. Sin embargo, al enfrentarse con el incremento de la competencia está explorando otras alternativas, las cuales incluyen servicio muy personalizado y muchos artículos de marca privada no disponibles en otras tiendas. De manera similar, Jacksonville, Florida, fue la sede del Súper Tazón de 2005 de la NFL, no sólo con el fin de generar un impacto económico inmediato en la región, que se estimó en más de 300 millones de dólares, sino para promover el área. Con la llegada de 100 000 aficionados y una teleaudiencia de 800 millones, la ciudad espera atraer turistas, así como negocios que buscan un sitio atractivo para ubicarse. En consecuencia, necesitamos una definición de marketing para guiar a los ejecutivos de las organizaciones de negocios y no lucrativas en la administración de sus esfuerzos de marketing y como eje de nuestro examen de la materia.

Por estas razones, nuestra definición de marketing —basada en el concepto de intercambio y aplicable a cualquier organización— es la siguiente: **marketing** es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.[2] Esta definición tiene dos implicaciones significativas:

- *Enfoque*. Todo el sistema de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse.
- *Duración*. El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas, lo cual puede darse algún tiempo después de que se haga el intercambio.

Como se verá en la exposición que sigue, no siempre se cumplen estas condiciones.

Evolución del marketing

Las bases del marketing en Estados Unidos se establecieron en la época colonial, cuando los primeros colonos europeos comerciaban entre sí con los americanos nativos. Algunos colonos se convirtieron en minoristas, mayoristas y comerciantes ambulantes. Sin embargo, el marketing en gran escala no empezó a tomar forma en ese país hasta el inicio de la Revolución Industrial, en la segunda mitad del siglo XIX. A partir de entonces, el marketing

ha evolucionado en tres etapas sucesivas de desarrollo: orientación al producto, orientación a las ventas y orientación al mercado.

Nuestra descripción vincula cada etapa con un periodo determinado, pero hay que entender que estas etapas ilustran la evolución general del marketing y que reflejan tanto estados mentales como periodos históricos. De tal suerte que, aun cuando muchas empresas han progresado a la etapa de orientación al mercado, algunas están todavía con una orientación al producto o a las ventas, como se aprecia en la figura 1.1.

Etapa de orientación al producto

Las empresas que tienen una **orientación al producto** se concentran por lo común en la calidad y cantidad de las ofertas, suponiendo a la vez que los clientes buscarán y comprarán productos bien hechos y a precio razonable. Esta manera de pensar comúnmente se asocia con una época pasada, cuando la demanda de bienes excedía en general a la oferta y el enfoque primordial en los negocios era producir con eficiencia grandes cantidades de productos. Encontrar a los clientes se consideraba una función relativamente menor.

Los fabricantes, mayoristas y detallistas que trabajaban en esta época daban importancia a las operaciones internas y se concentraban en la eficiencia y el control de costos. No había gran necesidad de preocuparse por lo que los clientes deseaban porque era sumamente predecible. La mayoría de las personas gastaban la mayor parte de sus ingresos, y aún más, en cosas necesarias. Si una empresa podía hacer calzado de buena calidad, por ejemplo, era casi seguro que ya tenía mercado para este producto.

Cuando prevalecía esta forma de negociar no se usaba el término *marketing*. En lugar de esto, los productores tenían departamentos de ventas encabezados por ejecutivos, cuya responsabilidad principal era supervisar a una fuerza de ventas. La función del departamento de ventas era sencillamente llevar a cabo la transacción a un precio dictado a menudo por el costo de producción. La filosofía de la compañía Pillsbury a finales del siglo XIX es característica de esta época: “Con la bendición del más fino trigo estadounidense, abundante fuerza del agua y excelente maquinaria de molienda, producimos harina de la más alta calidad. Nuestra función básica es moler harina de alta calidad, y por supuesto (y casi de paso), tenemos que contratar personas para venderla, igual que contratamos contadores que lleven nuestros libros”.[3]

FIGURA 1.1

Evolución del marketing en Estados Unidos.



Este enfoque en los productos y las operaciones dominó hasta principios de la década de 1930, lo cual es comprensible cuando se considera que por generaciones el interés principal de los negocios era cómo producir y distribuir una cantidad adecuada de productos aceptables para satisfacer las necesidades de una población que crecía rápidamente. A pesar del hecho de que estas condiciones ya no son típicas, algunos gerentes aún operan con una orientación al producto.

Etapa de orientación a las ventas

La crisis económica mundial de finales de la década de 1920 (comúnmente conocida como la Gran Depresión) cambió la forma de ver las cosas. A medida que los países desarrollados salieron de la depresión, se hizo evidente que el problema económico principal ya no era cómo fabricar con eficiencia, sino más bien cómo vender la producción. Ofrecer simplemente un producto de calidad no aseguraba el éxito. Los administradores empezaban a darse cuenta de que, para vender sus productos en un ambiente en el que los consumidores tenían recursos limitados y numerosas opciones, se requería un considerable esfuerzo de posproducción. De esta manera, la **orientación a las ventas** se caracterizó por una gran confianza en la actividad promocional para vender los productos que la compañía deseaba fabricar. En esta etapa, la publicidad consumía la mayor parte de los recursos de una empresa y la administración empezó a respetar y a otorgar responsabilidades a los ejecutivos de ventas.

Junto con la responsabilidad vinieron las expectativas de desempeño. Desafortunadamente, estas presiones fueron causa de que algunos gerentes recurrieran a tácticas de ventas que se pasaron de emprendedoras (la "venta dura") y de publicidad carente de escrúpulos. Los viejos hábitos son difíciles de desarraigar e incluso ahora hay organizaciones que creen que deben aplicar procedimientos de venta dura o "forzada" para prosperar. En Estados Unidos, la etapa de orientación a las ventas fue lo común hasta entrada la década de 1950, cuando empezó a surgir el marketing moderno.

Etapa de orientación al mercado

Al término de la Segunda Guerra Mundial hubo una fuerte demanda de bienes de consumo, originada por la escasez del tiempo de guerra. Como resultado, las plantas manufactureras produjeron enormes cantidades de bienes que fueron comprados rápidamente. Sin embargo, la oleada de la posguerra en el gasto del consumidor aminoró conforme la oferta daba alcance a la demanda y muchas empresas se encontraron con que tenían exceso de capacidad de producción.

En un intento de estimular las ventas, las compañías volvieron a las actividades intensivas de promoción y ventas de la época de la orientación a las ventas. Sin embargo, esta vez los consumidores estaban menos dispuestos a dejarse persuadir. Los vendedores descubrieron que los años de guerra habían cambiado también a los consumidores. Los miles de hombres y mujeres que habían servido en las fuerzas armadas y habían pasado tiempo en ultramar volvían a casa más conocedores, menos cándidos y menos susceptibles a la influencia. Además, tenían más opciones. La tecnología desarrollada durante la guerra permitió producir una variedad de bienes mucho mayor al destinarse a actividades de tiempos de paz.

De esta forma, el marketing siguió evolucionando. Muchas empresas reconocieron que debían aplicar su capacidad de trabajo en poner a disposición de los consumidores lo que éstos deseaban comprar en vez de lo que ellas querían vender. Con una **orientación al mercado,** las compañías identifican lo que quieren los clientes y adaptan todas sus actividades para satisfacer esas necesidades con la mayor eficiencia posible.

Usando este enfoque, las empresas hacen marketing y no simplemente se dedican a vender. Varias tareas que alguna vez se asociaron con otras funciones de negocios se vuelven responsabilidad del más alto ejecutivo de marketing, llamado gerente o vicepresidente de marketing. Por ejemplo, el control de inventarios, el almacenamiento y algunos aspectos de planeación de producto se turnan a la dirección de marketing como una forma de servir mejor a los clientes. Para aumentar la eficacia, se investiga el punto de vista del mercado

antes de producir un artículo, y no sólo al final del ciclo de producción. Además, el marketing se incluye en la planeación de la compañía a largo plazo, así como a corto.

Una orientación al mercado se refleja a menudo en la actitud de un ejecutivo ante el marketing. Philip Knight, cofundador y hasta hace poco presidente y director ejecutivo de Nike, hace esta observación: "Durante años creímos ser una compañía orientada a la producción, lo que significaba que poníamos todo nuestro empeño en el diseño y la manufactura del producto. Pero ahora comprendemos que lo más importante que hacemos es el marketing del producto".[4]

No estamos diciendo que el marketing sea más importante que otras funciones de negocios; todas son esenciales. Ni estamos sugiriendo que los ejecutivos de marketing deben tener los puestos más altos de una compañía. Sin embargo, es necesario que todo mundo en la organización entienda la importancia del mercado, esto es, que se vuelva *orientado al mercado*.

Muchas empresas de negocios y organizaciones no lucrativas estadounidenses se hallan hoy en día en esta tercera etapa de la evolución del marketing; otras tal vez reconozcan la importancia de la orientación al mercado, pero tienen dificultades para implantarla. Esta implantación requiere aceptar la idea de que son los deseos y necesidades de los clientes, y no los deseos de la administración, los que dirigen a la organización. Hace 45 años, Peter Drucker, el escritor de negocios más influyente del siglo XX, hizo notar que las compañías no existen para conseguir una ganancia, sino para crear y satisfacer a los clientes. En una entrevista reciente comentó que esa afirmación aún es más válida ahora, porque el cliente tiene el poder definitivo de elegir.[5]

Un elemento básico de la orientación al mercado es la forma en que una organización describe lo que hace. La tabla 1.1 muestra la forma en que algunas organizaciones bien conocidas podrían definir sus negocios dentro de una orientación al producto y le invita a usted a tratar de definir esos negocios que tienen una orientación al mercado.

Tome en cuenta que no todas las organizaciones necesitan estar orientadas al mercado para prosperar. Un monopolista que vende un artículo básico tiene garantizada la clientela. Por ende, su gerencia debe ocuparse más de una producción eficiente y de bajo costo que del marketing. Tal fue el caso de los servicios públicos antes de la desregulación. Ahora, muchos proveedores de electricidad y de gas natural están pugnando por encontrar formas de satisfacer a los clientes que tienen formas alternas de suministro. Asimismo hay casos en los que los clientes potenciales consideran un producto tan superior que ellos se encargarán de buscarlo. Por ejemplo, los mejores cirujanos cardiólogos del mundo o los artistas muy populares hallan mercado para sus servicios independientemente de sus orientaciones.

El concepto de marketing

Los administradores que adoptan una orientación al mercado reconocen que el marketing es vital para el éxito de sus organizaciones, lo cual se refleja en un planteamiento fundamental de los negocios que le da al cliente la máxima prioridad. Esto, que se llama **concepto de marketing**, hace hincapié en la orientación al cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización.

TABLA 1.1 **¿Cómo debe definirse un negocio?**

(Intente dar una respuesta orientada al mercado y luego consulte la nota 6 para ver algunas posibilidades)[6]

Compañía	Respuesta orientada al producto	Respuesta orientada al mercado
Kodak	Fabricamos cámaras.	Ayudamos a conservar bellos recuerdos.
Amazon.com	Vendemos libros y grabaciones.	?
Hewlett-Packard	Fabricamos impresoras para computadoras.	?
McGraw-Hill	Publicamos libros y revistas.	?
Steelcase	Hacemos muebles para oficina.	?
Caterpillar	Hacemos maquinaria para la construcción.	?

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Esto es marketing?

Atraer la atención de los clientes prospecto se ha vuelto cada vez más difícil conforme el número y variedad de los mensajes se incrementa. En una época, los nombres de las marcas en camisetas era una novedad. Hoy día es difícil encontrar una camisa sin algún tipo de publicidad. La publicidad ahora aparece en baños públicos, en la arena de las playas y en el fondo de los hoyos de un campo de golf. En fecha reciente, un estudiante usó eBay para subastar su frente como espacio publicitario. Durante 30 días lucirá un tatuaje no permanente de una compañía que fabrica un remedio para los ronquidos. ¿Cuánto vale una frente? El mayor de 100 postores pagó 37 375 dólares. ¿El resultado? La compañía afirma que la atención de los medios le ha generado un incremento en las ventas cinco veces superior al promedio.

Fuentes: Ann Grimes, "A Head for Business", *The Wall Street Journal*, 27 de enero de 2005, p. B4; "Perspectives", *Newsweek*, 24 de enero de 2005, p. 23.

Naturaleza y justificación

El concepto de marketing se basa en las tres ideas que se ilustran en la figura 1.2:

- Toda la planeación y las operaciones deben *orientarse al cliente*. Esto es, cada departamento y empleado deben aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes. La inspiración para el concepto del "sistema radial" de entregas por vía aérea creado por FedEx fue la necesidad de una entrega de paquetería confiable, de la noche a la mañana. Hacer el trabajo requiere la coordinación proporcionada por una moderna administración de la información, un manejo de material con los últimos adelantos y un dedicado personal de servicio al cliente. Lo que parecía una idea impráctica hace 40 años es ahora la base de un negocio de 25 mil millones de dólares que entrega 5.5 millones de paquetes al día en más de 215 países.
- Todas las actividades de marketing de una organización deben *coordinarse*. Esto significa que los esfuerzos de marketing (planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades de marketing. En las tiendas de Barnes & Noble, los consumidores hallan un ambiente relajado en el que pueden disfrutar en una tienda lo bastante grande para ofrecer una amplia selección de libros y lo suficientemente pequeña para brindar horas de entretenimiento local y de cuentos para niños. La combinación de un inventario cuidadosamente seleccionado, precios de descuento y entornos atractivos le produce más de 5 600 millones de dólares al año en ventas a la empresa.
- El marketing coordinado y el orientado al cliente es esencial para lograr los *objetivos de desempeño de la organización*. El desempeño de un negocio generalmente se mide en términos de rendimiento sobre la inversión, precio de las acciones y capitalización de mercado. Sin embargo, el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que acerque a la organización a su meta definitiva. Por ejemplo, cuando Procter & Gamble introdujo al mercado varios productos nuevos, incluyendo Crest Whitestrips, trapeadores Swifter y pañales Pampers mejorados, las ventas se dieron a costa de competidores como Colgate-Palmolive y Kimberly-Clark. Como respuesta, estas empresas cambiaron su enfoque de la meta tradicional de las utilidades a una de recuperar ventas (o participación de mercado) en estas áreas clave. El resultado fue un incremento de gastos en investigación y desarrollo para generar nuevos productos.[7]

A veces el concepto de marketing sencillamente se expone como una orientación al cliente, según se expresa en estas palabras del fallecido Sam Walton, fundador de Wal-Mart: "Sólo hay un jefe: el cliente".[8] Sin embargo, es importante tener presente que un compromiso como ése implica las actividades gerenciales necesarias para implementarlo.

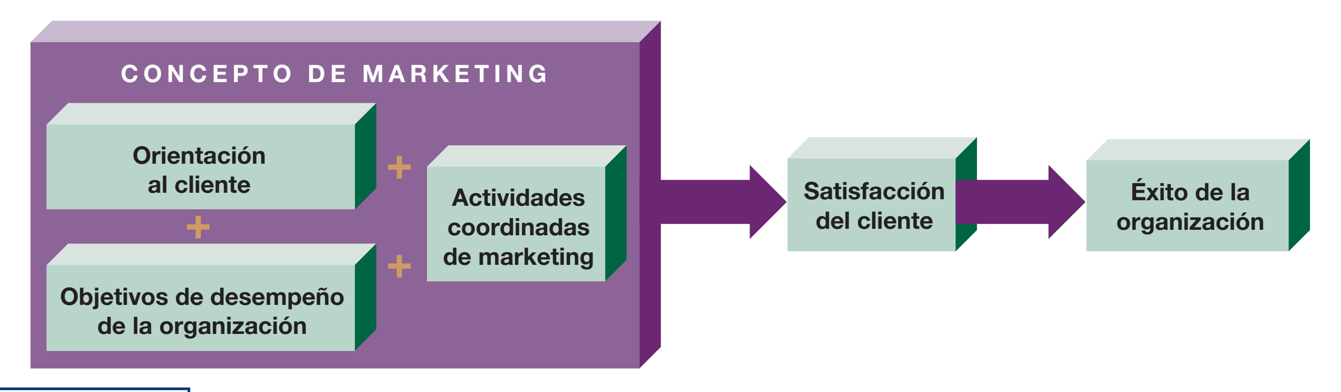


FIGURA 1.2

Componentes y resultados del concepto de marketing.

Implantación del concepto de marketing

El concepto de marketing es una idea atractiva, pero debe convertirse en actividades específicas para que sea útil a los gerentes. Al paso del tiempo esto se ha interpretado y aplicado de diferentes formas. No hay duda de que las políticas de devolución "sin hacer preguntas" para satisfacer al cliente y los almacenes automatizados para mejorar la eficiencia y soportar precios de descuento son ejemplos del pasado. Hoy en día el concepto de marketing se aplica de muchas otras formas. Enseguida se presentan algunos de los desarrollos más importantes.

Orientación al consumidor

Relaciones. El valor de una buena relación no es nada nuevo. Los mercadólogos han reconocido por mucho tiempo que trabajar de cerca con los clientes es redituable. Sin embargo, es reciente el hecho de que las organizaciones, con el beneficio que les da contar con grandes cantidades de datos, han hecho un esfuerzo de común acuerdo en la **administración de la relación con el cliente** (*costumer relationship management,* CRM), estableciendo conexiones multidimensionales con un cliente adecuado para la organización, de manera que la organización sea vista como un socio. A menudo, los datos son un ingrediente clave en la CRM. Mediante la clasificación y el análisis de los datos suministrados por el cliente, recopilados por terceras partes diferentes y recolectados de transacciones previas, el mercadólogo está en condiciones de entender mejor las necesidades y las preferencias de un cliente. Pero la relación administrativa tiene mayor peso que los datos. Al examinar relaciones exitosas de negocios, los mercadólogos han descubierto que las relaciones perdurables están basadas en la confianza y el compromiso mutuo, requieren de mucho tiempo y esfuerzo para crearse y mantenerse, y no siempre son apropiadas para cualquier situación de intercambio. Con la aplicación de este concepto a sus programas de marketing, varias empresas están dedicando gran parte de sus esfuerzos a construir relaciones duraderas con clientes selectos.[9]

Consideremos, por ejemplo, lo que la productora de motocicletas Harley-Davidson ha hecho. Esta empresa creó un club (el Harley Owners Group, HOG) para propietarios de estas motocicletas, el cual ofrece el seguro para más de 650 000 miembros, plan de viaje, servicio de emergencia en el camino, la revista Harley-Davidson, lecciones gratis de seguridad, competencias de manejo sin riesgo y 1 150 asociaciones locales que celebran reuniones regulares. Internet, con su capacidad de comunicación para ambos lados, ha facilitado a las empresas la construcción de relaciones con clientes por medio de la personalización de sus interacciones. En su sitio web, Harley-Davidson tiene una página HOG "sólo para miembros", donde los dueños de estas motos obtienen respuestas a preguntas específicas y chatean con otros miembros del club.[10]



¿Qué esperan obtener Harley-Davidson y otras empresas cuando hacen estas inversiones? Un sentimiento de renombre entre sus mejores clientes y una sensación de que las empresas se preocupan más que por las puras ventas; es decir, buscan una relación perdurable a largo plazo con sus clientes, lo cual redundará en un beneficio mutuo.

Individualización masiva (***mass customization***)**.** El sistema de marketing moderno se creó al identificar la necesidad de un gran número de personas (un mercado masivo) y utilizar

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Quién se beneficia del cambio del efectivo al plástico?

Los consumidores usan cada vez más las tarjetas de crédito para una amplia variedad de transacciones, desde facturas por servicios públicos hasta el pago de impuestos sobre ingresos. Hasta las instituciones de beneficencia aceptan hoy las tarjetas de crédito. De hecho, en 2003, por vez primera los consumidores de Estados Unidos usaron tarjetas de crédito, de débito y prepagadas para adquirir productos con mayor frecuencia que efectivo o cheques. Al menos a algunos negocios también debe gustarles el plástico. En promedio, cada hogar estadounidense recibe por correo 50 ofertas de tarjetas de crédito cada año. ¿Cuál es el atractivo? A los consumidores les agrada la conveniencia. Para los negocios, los consumidores tienden a gastar más cuando usan el plástico que al pagar en efectivo. A esto se añade la ventaja agregada de poder recopilar muchos datos sobre cómo, cuándo y dónde gastan dinero los hogares, información valiosa para diseñar programas de marketing.

Fuentes: Jim Bramlett y Dave Kaytes, "Credit Disconnect", *Credit Card Management*, diciembre de 2004, pp. 54+; Robin Sidel, "Trends: Credit Cards, Cash? What Cash?" *The Wall Street Journal*, 31 de enero de 2005, p. R3.

técnicas de producción masiva y marketing masivo (firmemente basado en la publicidad de televisión en cadena) para satisfacer esa necesidad. Al fabricar y vender grandes cantidades de productos estandarizados, las empresas pudieron mantener bajos costos unitarios y ofrecer productos satisfactores de necesidades a precios atractivos. Sin embargo, el mercado ha cambiado. El marketing masivo está siendo reemplazado por la **individualización masiva** (***mass customization***), o sea, la creación, producción y entrega de productos asequibles con variedad y unicidad suficientes, de modo que casi cada cliente potencial pueda tener exactamente lo que desea. Deere & Company, fabricante de la maquinaria agrícola John Deere, fabrica 45 modelos diferentes de sembradoras, con un total de 1.7 millones de opciones, a fin de atender las diversas necesidades de todo tipo de agricultores. Lo que acaso sea más notable es que todas pueden armarse en la misma línea de montaje en Moline, Illinois.[11]



El movimiento hacia la individualización masiva lo hicieron posible los portentosos avances en la tecnología de la información, comunicaciones y manufactura. Las empresas pueden ahora conocer mucho más de sus clientes actuales y prospectos, y utilizar esa información en el diseño de productos, la manufactura y la distribución. También pueden anunciarse a audiencias muy específicas mediante la televisión por cable, las numerosas revistas especializadas e Internet. El fruto es la proliferación de productos en muchas categorías de producto. Considérese, por ejemplo, la variedad de cereales para desayunar que ofrece General Mills y los bocadillos de maíz que vende Frito-Lay.

Ahora bien, los vendedores comienzan a darse cuenta de que más variedad no significa que siempre sea mejor. Por ejemplo, veamos el número de analgésicos que pueden adquirirse en la farmacia. A los detallistas les preocupa también la explosión de productos, pues tienen la presión de encontrarles espacio en los anaqueles para exhibirlos.[12]

Actividades coordinadas de marketing

Calidad. Aun cuando la mayor parte de las compañías no ignoran este aspecto, existe una tendencia a pensar en términos de niveles "aceptables" de calidad, determinados por los ingenieros y por el personal de manufactura. Sin embargo, cuando algunas empresas agregaron la calidad definida por los clientes como un ingrediente clave de sus estrategias, no pasó mucho tiempo antes de que los clientes respondieran. En poco tiempo, los beneficios de un compromiso con la calidad se hicieron evidentes con el éxito de empresas como Sony y Honda. De esta manera, a partir de la década de 1980, el mejoramiento de la calidad se volvió prioridad para la mayoría de las organizaciones.

Hay quienes insinúan que los ejecutivos estadounidenses se volvieron descuidados con la calidad. Sin embargo, es más probable que los hombres de negocios estadounidenses hayan llegado a creer que la calidad y el costo estaban directamente relacionados; esto es, que conforme aumenta la calidad, los costos se elevan. Aunque en general es así, la

relación no es tan fuerte como al principio se pensaba. Mediante un cuidadoso estudio, las empresas descubrieron que se puede aumentar sustancialmente la calidad sin incrementos inaceptables de costos procurando:

- Obtener y responder a la opinión de los clientes sobre cómo definir la calidad y qué esperan de un producto en particular.
- Mejorar los diseños para aminorar los problemas en manufactura, e identificar y corregir problemas desde temprano en los procesos de producción para reducir los onerosos gastos por rehechura y desperdicio.
- Alentar a los empleados a llamar la atención sobre problemas de calidad y facultarlos para iniciar la acción que mejore la calidad.

Las preocupaciones por la calidad no se limitan a la manufactura y el servicio. Toda función de negocios tiene un componente de calidad. En el marketing hay aspectos de calidad al hacer visitas de ventas, responder a preguntas de clientes, preparar anuncios y en cualquier otra actividad. La amplitud de las cuestiones de la calidad, junto con la comprensión de que lograr y mantener tal calidad depende de los esfuerzos de los empleados, llevó a la creación de la **administración de la calidad total** (**ACT**) (*total quality management,* **TQM**) en la década de 1980. ACT es un sistema para implantar la calidad en toda la empresa que implica que cada trabajador acepte la responsabilidad del mejoramiento continuo de la calidad. A pesar de las buenas intenciones que circundaron a los programas de ACT, su concentración en introducir los cambios llevó a muchos proponentes a pasar por alto los costos y beneficios de los mismos. Como resultado, ahora las empresas evalúan el efecto de las propuestas de la calidad en la satisfacción del cliente y tratan las mejoras en la calidad como inversiones. A esta perfección de ACT se le conoce como el enfoque del retorno a la calidad (ERC) (*return on quality,* ROQ).

Creación del valor. El **valor** es la percepción que tiene el cliente de todos los beneficios de un producto puestos en la balanza contra todos los costos de adquirirlo y consumirlo.[13] Los beneficios pueden ser funcionales (lo espacioso de una camioneta para una familia numerosa), estéticos (el atractivo de la camioneta) o psicológicos (la sensación de tranquilidad de que la camioneta está diseñada para soportar una colisión). Además del dinero que se paga al vendedor, los costos podrían abarcar la obtención de información sobre el producto para hacer la elección, la negociación de la compra, el arreglo del financiamiento, el aprendizaje sobre el uso del producto y el desecho del mismo cuando ya no sea útil.

Los mercadólogos estudian más de cerca lo que los clientes valoran en un producto. Como se hizo notar, el marcado énfasis en la producción y el marketing masivos tenían su impulso principal en el deseo de ofrecer productos al precio más bajo posible. El enfoque en el precio ensombrecía otros beneficios buscados por los clientes. Con mejor información sobre lo que desean los clientes y las constantes mejoras en la tecnología que permiten cumplir esos deseos, los mercadólogos están emprendiendo una creación de valor que se extiende más allá de sólo ofrecer los precios más bajos posibles.

Hay dos puntos a resaltar aquí: primero, para el comprador, valor significa mucho más que la cantidad de dinero cobrada por un producto. Por ejemplo, algunos consumidores han encontrado que el dispositivo electrónico de mano Blackberry es indispensable para llevar un registro de citas y números telefónicos, hacer llamadas, enviar y recibir correo electrónico y otras actividades diarias. Segundo, la percepción de valor varía de persona a persona. Como respuesta a pedidos de alimentos más nutritivos, Taco Bell emprendió un estudio para determinar el valor de un "burrito" saludable, con menos calorías y más verduras. Sin embargo, los participantes en la encuesta rechazaron el producto propuesto y optaron mejor por un burrito "complaciente" más grande, con más grasa y más costoso.[14]

Objetivos del desarrollo organizacional

Medición del desempeño. Recuerde que un elemento del concepto de marketing es el logro de las metas de la organización. En el pasado, el efecto del marketing en las metas de la organización se definió más bien de manera amplia. Toda vez que el marketing es sólo uno de los muchos factores que influyen en la forma en que se comportan los clientes, se

supuso que una relación específica de causa y efecto entre los esfuerzos de marketing y las ventas o las ganancias no se podía medir. Resultado de esto fue que los gastos se trataban en general como gastos más que como inversiones, y que los gerentes adoptaban el enfoque a corto plazo de tratar de minimizar estos gastos, contrariamente a invertir en marketing para ambos plazos, corto y largo. Ahora, ese modo de pensar está cambiando.

Reconociendo que el marketing alcanza ahora al menos 50% de todos los costos corporativos, mientras que la manufactura ha pasado de 50% a menos de 30%, los gerentes requieren mayor responsabilidad en marketing. En respuesta, las organizaciones buscan formas nuevas y creativas de medir los efectos del marketing, o el **rendimiento sobre la inversión en marketing**.

Ahora se espera que los mercadólogos muestren un lazo entre las mediciones tradicionales del desempeño de marketing, tales como actitudes positivas hacia una marca, satisfacción y retentiva del cliente, y el desempeño financiero de la empresa. De manera que los esfuerzos de varias organizaciones se basan en dar un valor monetario a sus marcas (que se conoce como valor de la marca) y determinar la vigencia del valor de un cliente (conocido como valor del cliente).[15] Por supuesto, no es tarea fácil aislar y medir. Por ejemplo, estimar el valor de un cliente requiere que la empresa pronostique todos los ingresos futuros de un cliente actual, y sustraiga de esa cantidad los costos de marketing por conseguir a ese cliente, retenerlo y darle servicio.

El concepto de marketing social. No mucho después de que el concepto de marketing se convirtiera en un enfoque ampliamente aceptado para hacer negocios cayó en entredicho. Durante más de 40 años, los críticos han hecho la persistente acusación de que el marketing ignora su responsabilidad social. Es decir, aunque el concepto de marketing puede ayudar a una organización a lograr sus metas, puede al mismo tiempo alentar acciones que entran en conflicto con los mejores intereses de la sociedad.

Desde cierto punto de vista, estos reclamos son ciertos. Una empresa puede satisfacer totalmente a sus clientes (y en el proceso lograr una considerable ganancia) y a la vez afectar de modo adverso a la sociedad. A manera de ilustración, varias empresas de la industria de la moda han proporcionado a sus clientes mercancía atractiva a bajos precios, pero se les ha acusado de explotar a trabajadores de países del Tercer Mundo contratados en condiciones infrahumanas para elaborar las prendas.

Sin embargo, esto no tiene que ser así. La responsabilidad social de una empresa puede ser bastante compatible con el concepto de marketing. Esta compatibilidad depende de dos cosas: qué tan ampliamente percibe una empresa sus metas de marketing y lo dispuesta que está a invertir para lograrlas. Una organización que extiende las dimensiones de *amplitud* y *compromiso* de sus metas de marketing lo suficiente para cumplir su responsabilidad social, pone en práctica lo que se conoce como el **concepto de marketing social**.

Cuando el concepto de amplitud del marketing se extiende, una empresa reconoce que su mercado abarca no sólo a los compradores de sus productos, sino también a cualquier afectado directamente por sus operaciones. En nuestro ejemplo, los detallistas de la moda tienen varios mercados que satisfacer, que incluyen 1) los propietarios o accionistas, 2) los



Las empresas que buscan utilidades en cooperación con organizaciones caritativas ejemplifican el concepto de marketing social. Whirlpool Corporation ha apoyado los esfuerzos de construcción de casas de Hábitat para la Humanidad desde 1999, proporcionando más de 59 000 aparatos para el hogar y alienta a sus empleados a que ofrezcan como voluntarios su tiempo y habilidades a los proyectos de construcción. Aun cuando los beneficios a corto plazo para Whirlpool pueden ser imposibles de medir, comprometerse a este tipo de esfuerzo indica que la empresa ha adoptado una amplia noción de su papel en la sociedad.



empleados que elaboran las prendas, y 3) las economías del Tercer Mundo, que se verían afectadas si los empleos no estuvieran disponibles.

Extender la dimensión del compromiso de sus metas de marketing significa que una empresa debe reconocer que atender las necesidades más amplias de la sociedad puede requerir más tiempo, tecnología y habilidad que satisfacer sólo las necesidades de sus clientes inmediatos. Si bien estas inversiones parecen costosas cuando se hacen, reflejan una visión a largo plazo de la satisfacción del cliente y de los objetivos del desempeño, en lugar de un enfoque sólo en el ahora. Para que una empresa prospere en el largo plazo, tiene que satisfacer las necesidades sociales de sus clientes al igual que las económicas.

Con el objeto de atraer la atención hacia empresas que han adoptado una amplia visión social, se ha desarrollado una clasificación que sirve para evaluar de forma equitativa siete indicadores de desempeño: rentabilidad, servicio a los empleados, la comunidad, el medio ambiente, asociados en el extranjero, minorías y mujeres, y clientes.[16] Las 20 empresas calificadas en los primeros lugares en los cinco años en los que se han realizado las evaluaciones se presentan en la tabla 1.2. Es interesante señalar que las de mejor desempeño incluyen a gigantes de la industria como IBM y Procter & Gamble, así como a diversas empresas más pequeñas.[17]

De esta manera, el concepto de marketing y la responsabilidad social de una empresa son compatibles si la administración se esfuerza a la larga por 1) satisfacer los deseos de clientes compradores del producto, 2) atender las necesidades sociales de otras personas afectadas por las actividades de la empresa, y 3) lograr los objetivos de desempeño de la organización.

Si el concepto y los perfeccionamientos de marketing que acabamos de exponer dirigen el enfoque de un mercadólogo a la tarea de marketing, ¿qué es exactamente lo que hacen los mercadólogos? En la sección siguiente describiremos las áreas de responsabilidad y tomas de decisión a las que se considera generalmente administración de marketing.

Programa de marketing de una empresa

Recuerde que dijimos que un **mercado** se compone de personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y la voluntad de gastarlo. Por ejemplo, mucha gente necesita transporte y está dispuesta a pagarlo. Sin embargo, este gran grupo está formado por muchos subgrupos o segmentos con diferentes necesidades de transportación. Por ejemplo, entre las personas que viajan grandes distancias por aire hay algunas que quieren precios bajos y eficiencia, mientras que otras están dispuestas a pagar por lujo y lugar pri-

TABLA 1.2 **Empresas calificadas entre las 100 mejores ciudadanas corporativas de Estados Unidos cinco años consecutivos***

Compañía	Ubicación promedio	Compañía	Ubicación promedio
Fannie Mae	1	Timberland Co.	17
Procter & Gamble	2	Cisco System	19
Intel Corp.	3	Southwest Airlines	22
St. Paul Companies	4	Motorola	24
Deere and Company	6	Cummins Inc.	27
Avon Products	7	Adolph Coors	31
Hewlett-Packard	8	Modine Manufacturing	32
Ecolab Inc.	10	Clorox	33
IBM	12	AT&T	43
Herman Miller	14	Pitney Bowes	44

Fuente: "100 Best Corporate Citizens", *Business Ethics* website: *www.business-ethics.com,* febrero de 2005.

* La calificación anual se basa en lo bien que las empresas atienden a siete grupos interesados: accionistas, empleados, la comunidad, el medio ambiente, interesados extranjeros, minorías y mujeres, y los clientes. Las calificaciones de 2000 a 2004 se usaron para computar los promedios de los cinco años que anteceden.

vado. Estos subgrupos o **segmentos de mercado** son consumidores u organizaciones dentro del mercado más amplio de la transportación que comparten deseos, preferencias de compra o comportamientos de uso de producto. Si un segmento es grande y lo bastante distinto de otros, las empresas le responden por lo común con un programa de marketing especial. De esta manera, a menudo vemos que la misma necesidad básica se satisface en formas muy diferentes. Por ejemplo, Southwest Airlines, con precios bajos pero sin alimentos ni asientos reservados, y NetJets Inc., que ofrece jets privados sobre la base de tiempo compartido, son ambas mercadólogas de la transportación aérea de gran éxito.

De ordinario, es impráctico para una compañía satisfacer a todos, o incluso a la mayoría de los segmentos de un mercado. En lugar de esto, la empresa identifica primero los segmentos y luego elige uno o más a los cuales va a dirigir sus esfuerzos. Así, un **mercado meta** se refiere al segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing.

Es habitual que varias organizaciones persigan un mercado meta específico al mismo tiempo, y que cada una trate de que los clientes prospecto la vean a través de una luz distinta y atractiva. Esto es, cada compañía se vale de estrategias y tácticas en su esfuerzo por establecer una **posición** única en la mente de los prospectos. Por ejemplo, los esfuerzos de marketing de Volvo van enfocados a que los consumidores perciban la seguridad de sus autos. Segmentar mercados, seleccionar metas e idear estrategias de posicionamiento son tareas fundamentales de marketing.



Por lo común, las compañías suelen investigar mucho para identificar mercados y definir segmentos. Entre las múltiples preguntas que la investigación de mercados trata de responder, una de las más importantes es el potencial de ventas de los segmentos de mercado particulares. Para determinar el potencial de ventas, la empresa tiene que **pronosticar la demanda** (esto es, las ventas) en sus mercados meta. Los resultados del pronóstico de la demanda indicarán si los segmentos merecen atención o si es necesario identificar alternativas.

A continuación, la administración tiene que diseñar una **mezcla de marketing**: la combinación de un producto, cómo y cuándo se distribuye, cómo se promueve y su precio. Juntos, estos cuatro componentes de la estrategia deben satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y, al propio tiempo, lograr los objetivos de la organización. Algunos de los desafíos que encaran los gerentes en el desarrollo de una mezcla de marketing son:

- *Producto*. Se requieren estrategias para decidir qué productos hay que introducir, para administrar los productos existentes en el tiempo y para desechar los productos que no son viables. También hay que tomar decisiones estratégicas en lo relativo al manejo de marca, el empaque y otras características del producto, como las garantías.
- *Precio*. Poner el precio base para un producto es una decisión de marketing. Otras estrategias necesarias corresponden al cambio de precios, a asignar precios a artículos relacionados entre sí dentro de una línea de producto, a los términos de la venta y a los posibles descuentos. Una decisión especialmente difícil es la de elegir el precio de un producto nuevo.
- *Distribución*. Las estrategias de distribución se relacionan con el o los canales por los cuales se transfiere la propiedad de los productos del productor al cliente y, en muchos casos, los medios por los que los bienes se mueven de donde se producen al lugar donde los compra el usuario final. Además, se debe seleccionar a los intermediarios, como mayoristas y detallistas, y designarle a cada uno sus roles.
- *Promoción*. Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas en una campaña de comunicaciones integrada. Además, hay que ajustar las estrategias de presupuestos de promoción, mensajes y medios a medida que un producto rebasa sus primeras etapas de vida.

Los cuatro elementos de la mezcla de marketing se interrelacionan; las decisiones de un área afectan las acciones de otra. Para ilustrar esto, al diseño de una mezcla de marketing ciertamente le afecta que una empresa elija competir sobre la base del precio o en otros elementos. Cuando una empresa se apoya en el precio como su herramienta competitiva principal, los demás elementos tienen que diseñarse para apoyar una asignación de precios emprendedora. Por ejemplo, la campaña promocional se creará probablemente en torno a un tema de "precios bajos, pero bajos". Con todo, en una competencia ajena al precio, las estrategias de producto, distribución o promoción pasan a primer plano. Por ejemplo, el

producto debe tener características dignas de un precio más alto y la promoción tiene que crear una imagen de alta calidad para el producto.

Cada elemento de la mezcla de marketing contiene incontables alternativas. Digamos que un productor puede hacer y comercializar uno o muchos productos y éstos pueden o no estar relacionados entre sí. Se pueden distribuir por medio de los mayoristas, o a los detallistas sin beneficio para los mayoristas o incluso a los clientes finales. En último término, desde la multitud de alternativas, la administración tiene que seleccionar una combinación de elementos que satisfaga a los mercados meta y logre los objetivos de la organización y de marketing.

Como muchas áreas de negocios, los mercadólogos enfrentan a veces objetivos que parecen contradictorios. El deseo de satisfacer a los clientes, digamos, puede parecer que entra en conflicto con un objetivo específico de ingresos o ganancias. Cuando ocurre esto, pueden surgir dificultades éticas. Así pues, la ética en marketing merece nuestra atención.

Ética y marketing

Los mercadólogos son responsables ante diversos grupos. En realidad, sus clientes dependen de ellos para satisfacer sus necesidades. Asimismo, sus empleadores esperan que ellos generen ventas y utilidades, los proveedores y distribuidores ven en ellos la continuidad de su negocio, y la sociedad espera que sean ciudadanos responsables. Los intereses de estos grupos, con frecuencia divergentes, crean una amplia variedad de desafíos éticos para los mercadólogos.

¿Qué es el comportamiento ético?

Una exposición de los fundamentos filosóficos de la ética está más allá del alcance de este libro.[18] No obstante, puede decirse con seguridad que hay bastante desacuerdo sobre lo que es y lo que no es una conducta ética. Por ejemplo, la ética varía de una sociedad a otra. Considérese el soborno; aunque es repugnante en la mayoría de las sociedades, es un aspecto aceptado e incluso necesario del comportamiento de negocios en muchas partes del mundo. De tal manera, para nuestros propósitos basta decir que la **ética** es el conjunto de normas de comportamiento generalmente aceptadas por una sociedad. Tenga en cuenta que la ética va más allá de las leyes que establecen las reglas mínimas que una sociedad conviene en cumplir. Así, es posible conducirse legalmente, pero estar, no obstante, fuera de la ética.

La tentación de actuar de un modo éticamente cuestionable puede ser muy fuerte, en particular cuando ese comportamiento pueda tener recompensa. Véase el caso de un proceso en el negocio farmacéutico. Durante años ha sido práctica común que los proveedores otorguen descuentos a los detallistas por mercancía dañada o caduca. Sin embargo, algunas empresas parecen aprovecharse de esa política. Ha habido un gran número de fusiones entre cadenas farmacéuticas detallistas, lo cual les da notable influencia. Al volverse más dependientes de estas cadenas, los proveedores lanzan la acusación de que algunas se han vuelto más liberales en su interpretación de "dañada y caduca" y hacen deducciones no autorizadas en sus facturas. ¿Esto es contrario a la ética? Los proveedores creen que sí lo es, pero hay quien piensa que éstos han tenido la ventaja durante años. En el pasado habían podido imponer condiciones a los detallistas y ahora "el reverso de la moneda es juego limpio".

Inducción a una orientación ética

Las organizaciones están dirigiendo su atención a las cuestiones éticas. Esto se ve en que la mayoría de las empresas tienen un código de ética para sus empleados.[19] Sin embargo, mientras haya objetivos en conflicto y la oportunidad de que la gente haga juicios, habrá fallas éticas. Para aliviar un tanto la presión sobre los empleados que encaran problemas éticos y acaso para reducir la frecuencia y gravedad de estos problemas, las organizaciones han tomado varias medidas:

- Comunicar claramente las normas éticas y las expectativas de la organización mediante capacitación inicial y frecuentes recordatorios y actualizaciones.
- Asegurar que los requerimientos del empleado en términos de metas, cuotas y plazos sean razonables.

¿Es un dilema ético?

Transparencia Internacional (TI) califica anualmente a los países en términos del grado al que se percibe que existe la corrupción. El índice es un compuesto derivado de varias encuestas entre personas de negocios y analistas realizadas por empresas reconocidas. Las calificaciones van de 10 (sin corrupción), a 0 (muy corruptos). La muestra presentada aquí es parte de los 145 países calificados.

La corrupción se da de muchas formas. Una de las más comunes en los negocios son los sobornos. ¿Hay condiciones en las que sería ético el soborno para obtener y/o retener un negocio?

Índice de percepción de corrupción de Transparencia Internacional

Clasificación	País	Calificación
1	Finlandia	9.7
5	Singapur	9.3
11	Reino Unido	8.6
17	Estados Unidos	7.5
35	Taiwán	5.6
42	Italia	4.8
59	Brasil	3.9
64	México	3.6
90	India	2.8
129	Pakistán	2.1
145	Haití	1.5

Fuente: Sitio web de Transparencia Internacional: *www.transparency.org.* Los estudiantes también pueden querer examinar el texto de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de 1977 que estipula lo que se permite a las organizaciones estadounidenses al hacer negocios en el plano internacional.

- Crear un puesto a nivel alto de "ejecutivo responsable de la ética", ocupado por una persona con la capacidad para brindar consejo, así como la autoridad para responder a quejas e indagaciones.
- Expresar reconocimiento a la conducta ética extraordinaria y actuar con decisión en las violaciones a la ética.
- Reforzar la sensibilidad de los empleados al comunicar declaraciones éticas formuladas por organizaciones profesionales, como la American Marketing Association.[20]

Beneficios del comportamiento ético

Se podría decir que la conducta ética debería recompensarse por sí sola. Con todo, también hay beneficios tangibles en ella. El negocio se construye sobre relaciones con los proveedores, clientes, empleados y otros grupos. La fuerza de esas relaciones es en su mayor medida función de la cantidad de confianza que las partes tienen una en la otra. El comportamiento carente de ética mina la confianza y destruye las relaciones.

Las cuestiones que tienen que ver con la ética a menudo son ambiguas. Hay situaciones en las que algunos podrían considerar inapropiado y carente de ética el comportamiento de un mercadólogo, en tanto que otros lo considerarían totalmente aceptable. Es importante que usted esté consciente de los problemas éticos característicos del marketing y que reflexione sobre cómo respondería a ellos. Para ayudarle en este aspecto, incluimos los recuadros titulados "¿Es un dilema ético?" a lo largo del texto. En la mayoría no hay respuestas absolutamente correctas o equivocadas. Por eso los llamamos dilemas. Esperamos que le resulten interesantes y útiles para afinar su propio sentido de la ética.

Importancia del marketing

Sería difícil imaginar un mundo sin marketing. Pero puede ser igualmente difícil apreciar la importancia que el marketing real desempeña en la mayoría de los aspectos de nuestra vida.[21] Como cosa hecha que siempre está ahí, solemos subestimar los medios apoyados en gran medida por la publicidad, el gran surtido de bienes distribuidos por tiendas cercanas a nuestros hogares o la facilidad con que podemos hacer compras. Para apreciar mejor, consideremos por un momento cómo desempeña el marketing una de las funciones principales en la economía global, en el sistema socioeconómico de cualquier país, en cualquier organización y en la vida de usted.

En el ámbito mundial

Hasta finales de la década de 1970, las empresas estadounidenses tenían un mercado interno grande y seguro. La única competencia extranjera de consideración provenía de industrias selectas, como la agricultura, o tenía lugar en mercados relativamente pequeños, como el de los autos de lujo. Sin embargo, esto cambió radicalmente en la década de 1980, cuando aumentó el número de empresas que elaboraban productos atractivos, perfeccionaron su pericia de marketing y entraron con éxito en el mercado estadounidense. Los productos importados en algunas industrias, como el equipo de oficina, los automóviles, la ropa formal, los relojes, los semiconductores y la electrónica de consumo, han tenido mucho éxito. Resultado de esto es que en años recientes, Estados Unidos ha importado más de lo que exporta, generando un gran déficit comercial cada año.

En un futuro no muy distante habrá nuevos desafíos. Los cambios radicales que tienen lugar en los gobiernos y economías en Europa oriental, así como el creciente capitalismo de China y la ex Unión Soviética, crearán nuevos y más fuertes competidores internacionales.

Los acuerdos comerciales están alterando también el panorama global de negocios. La Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la Cooperación Económica Asia-Pacífico han reducido las barreras económicas y liberado el comercio entre sus miembros. Sin embargo, a medida que los acuerdos comerciales aumentan las oportunidades de marketing para las empresas de los países miembros, éstas a menudo se convierten en una dura competencia para las organizaciones del exterior.

En respuesta a estos acontecimientos, cada vez son más las empresas estadounidenses que miran al exterior, pues llegan a la conclusión de que tienen más probabilidades de lograr sus objetivos de ganancias y crecimiento mediante una combinación de marketing nacional e internacional, que si se limitan sólo a su país. La tabla 1.3 da una idea de lo importante que es el comercio exterior para las compañías estadounidenses.

McDonald's empezó a operar en China expendios propiedad de la compañía a principios de la década de 1990, pero cambios recientes en los reglamentos gubernamentales han vuelto atractiva la concesión de franquicias. La empresa espera contar con 1 000 tiendas franquiciadas en China para 2008, con muchos de los propietarios capacitados en la Universidad de las Hamburguesas operada por la compañía en Hong Kong.


www.mcdonalds.com

Si bien no sabemos aún qué resultará de estos acontecimientos, una cosa es cierta: vivimos en una economía global. La mayoría de las naciones (independientemente de su grado de desarrollo económico o de su filosofía política) reconocen la importancia de extender su marketing más allá de sus fronteras. En realidad, el crecimiento económico de las naciones menos desarrolladas depende mucho de su capacidad de proyectar sistemas de marketing eficaces para generar clientes globales

TABLA 1.3 Comercio internacional de Estados Unidos y sus principales socios comerciales, 2001-2003

Exportaciones			Importaciones		
Destino	Valor en dólares (miles de millones) 2001	2003	Fuente	Valor en dólares (miles de millones) 2001	2003
Canadá	179	170	Canadá	229	222
México	112	97	China	100	152
Japón	65	52	Japón	147	138
Reino Unido	42	34	México	136	118
Alemania	29	29	Alemania	59	68
Total de exportaciones de Estados Unidos	1 066	725	Total de exportaciones de Estados Unidos	1 441	1 257

Fuentes: Statistical Abstract of the United States: 2004-2005, 124a. ed., U.S. Bureau of the Census, Washington, DC, 2005; Economic Indicators, Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce, en *www.economicindicators.gov.*

PERSPECTIVA GLOBAL

Protección al consumidor: ¿qué enfoque es mejor?

El enfoque estadounidense a la protección al consumidor tiende a ser retroactivo, pues responde después de que ha ocurrido un daño aparente al consumidor. En contraste, la abrumadora preocupación de la Unión Europea es la de asegurarse de que existe una competencia entre las empresas para que los consumidores tengan acceso a fuentes múltiples de un producto. Como resultado, empresas grandes con una ventaja tecnológica o de distribución pueden estar sujetas a restricciones. Ciertas reglamentaciones europeas recientes ilustran este enfoque:

- No se permite a los fabricantes de automóviles tener relaciones exclusivas con distribuidores independientes. Así, un distribuidor puede vender y dar servicio a varias marcas.
- Los tribunales ordenaron a Microsoft compartir su software de Windows con sus competidores.
- Coca-Cola tiene la obligación de permitir que otras marcas de refrescos compartan el espacio en los refrigeradores que proporciona a las tiendas.

Fuentes: Alexei Barrionuevo, "Worlds Apart on Product Safety", *The Wall Street Journal*, 15 de septiembre de 2004, p. A19; James Kanter, "Europe Puts Consumers First", *The Wall Street Journal*, 11 de febrero de 2005, p. A9.

para sus materias primas y su producción industrial. Exploraremos estas cuestiones más detalladamente en el curso del libro.

En el ámbito nacional

Las prácticas de marketing intensas y eficaces han sido las principales responsables del elevado estándar de vida en Estados Unidos. La eficiencia del marketing de masas (la extensa y rápida comunicación con los clientes a través de una amplia variedad de medios y de un sistema de distribución que permite una pronta y fácil disponibilidad de los productos), combinada con la producción también masiva, puso el costo de muchos productos al alcance de la mayoría de los consumidores. Desde alrededor de 1920 (con excepción del lapso de la Segunda Guerra Mundial), la oferta disponible de productos en Estados Unidos ha sobrepasado con mucho a la demanda total.

Ahora, la individualización masiva significa todavía más productos, elaborados, virtualmente, al gusto personal.[22] El resultado es que el estadounidense promedio disfruta de cosas que alguna vez se consideraron lujos y que en muchos países todavía están sólo al alcance de las personas de altos ingresos.

Empleo y costos

Podemos darnos idea de la importancia del marketing en la economía viendo cuántos de nosotros estamos empleados de alguna manera en ese sector y cuánto de lo que gastamos cubre el costo de este marketing. *Entre un cuarto y un tercio de la fuerza laboral civil de Estados Unidos está empeñada en estas actividades de marketing.* Esta cifra incluye a empleados de las ventas al detalle, las ventas al mayoreo, la transportación, el almacenamiento y las industrias de las comunicaciones, así como las personas que trabajan en los departamentos de marketing de los fabricantes o en el marketing de las industrias agrícolas, mineras y de servicios. Más aún, en el siglo XX los empleos en marketing aumentaron a ritmo mucho más rápido que los de producción, lo que refleja el creciente papel de esa especialidad en la economía. En promedio, *cerca de 50 centavos de cada dólar que gastamos como consumidores es para cubrir costos de marketing*. El dinero paga el diseño de los productos que satisfacen nuestras necesidades y la labor de ponerlos a nuestra fácil disposición donde y cuando los deseamos, así como la tarea de informarnos sobre los mismos. Estas actividades añaden a los productos la capacidad de satisfacer deseos.

Creación de la utilidad

Un cliente compra un producto porque le brinda satisfacción. El poder satisfactor de un producto se dice que es su **utilidad**, y ésta se presenta en muchas formas. A través del marketing es como se crea gran parte de la utilidad de un producto.

Considere eBay como ejemplo. Pierre Omidyar y Jeff Skoll, dos empresarios de San José, California, tuvieron la visión de una subasta gigante en la que muchos compradores y vendedores se podían reunir e intercambiar bienes. Sin embargo, no era probable que una subasta en San José atrajera las multitudes que ellos deseaban. Ante el desafío de cómo incrementar el acceso a su subasta, dieron con Internet. Se preguntaron si Internet podría transmitir información de los vendedores acerca de sus productos y ofertas de los compradores interesados en adquirirlos. Aunque hubiera tecnología para tratar de que esto funcionara, se tenía que poner al tanto a compradores y vendedores potenciales de este formato único de subasta y habría que enseñarles cómo usarla. Emocionados por las posibilidades, crearon eBay, Inc., y el resto, como suele decirse, es historia.

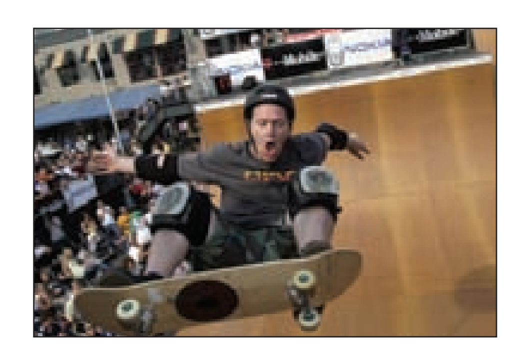
Veamos qué tipos de utilidad se han creado en el proceso:

- La *utilidad de forma* se asocia principalmente con la producción (los cambios físicos o químicos que hacen más valioso un producto). Cuando la madera se convierte en muebles, se crea utilidad de forma. Esto es producción, no marketing. Sin embargo, el marketing contribuye a las decisiones sobre el estilo, el tamaño y el color del mobiliario. De manera similar, el marketing tiene que ver con la creación de casi todos los productos. En el caso de eBay, había que diseñar un sitio web atractivo y fácil de usar. Los visitantes del sitio tenían que encontrar rápida y fácilmente los bienes que les interesaban. Estas características contribuyen a la utilidad de forma del producto.
- La *utilidad de lugar* se da cuando un producto es fácilmente accesible a los clientes potenciales. Una subasta en Internet puede aumentar el número de compradores y vendedores, pero una vez que se compran los productos todavía falta entregarlos pronto y en buen estado. Llevar físicamente el artículo adquirido a quien hizo la puja definitiva es un elemento esencial del valor del bien.
- *Utilidad de tiempo* significa tener un producto disponible cuando el comprador lo desee. En el caso de eBay, éste puede ser uno de los atractivos principales. Los compradores prospecto pueden visitar el sitio de Internet de eBay día y noche a su conveniencia. No hay necesidad de tener una tienda abierta y personal contratado para atenderla.
- La *utilidad de información* se crea informando a los prospectos de comprador que existe un producto. A menos que el cliente sepa de la existencia de un producto y dónde puede obtenerlo, éste no tiene valor. La publicidad que describe el concepto de subasta de eBay y que le proporciona alguna información sobre cómo poner en lista un artículo y cómo hacer ofertas (pujas) crea utilidad de información. Para crear la conciencia de que existía eBay, hubo que hacerle publicidad. La *utilidad de imagen* es un tipo especial de utilidad de la información; es el valor emocional o psicológico que una persona le da a un producto o marca por la reputación o ubicación social de éste. La utilidad de imagen se asocia de ordinario con los productos de prestigio o de alto estatus, como la ropa de diseñador, los automóviles caros importados o ciertas zonas de residencia. Con todo, el valor de utilidad de imagen de un producto puede variar considerablemente de acuerdo con diferentes percepciones de los consumidores. Comprar en Internet por medio de una subasta en línea es todavía una novedad para muchos consumidores. Para algunos puede ser incluso un símbolo de estatus del que pueden hablarle a sus amigos. De tal manera, a algunos consumidores que recurren a eBay esta empresa también les brinda utilidad de imagen.
- La *utilidad de posesión* se crea cuando un cliente compra el producto, esto es, cuando la propiedad se transfiere al comprador. Ésta es una preocupación para eBay, porque virtualmente no hay vigilancia sobre compradores ni vendedores. Es posible que éstos describan mal los productos y que aquéllos se nieguen a pagar. Está claro que el problema es mucho menor en las transacciones cara a cara. La utilidad de posesión está cobrando importancia para eBay a medida que crece el número de usuarios de su servicio.

En el ámbito de la organización

Las consideraciones de marketing deben ser parte integrante de toda planeación a corto y largo plazos en cualquier empresa. He aquí por qué:

Los deportes extremos se han convertido en una importante industria de servicios. El patrocinio de eventos y apoyos a participantes son una forma de conectarse con los 19 millones de usuarios de patines con ruedas en línea, 11 millones de usuarios de patinetas, 8 millones de tablas para deslizarse en la nieve, sin contar a los pintabardas, escaladores de paredes y entusiastas del motocross. Este mercado relativamente joven atrajo primero a empresas representantes de refrescos, comida rápida, automóviles y productos para el cuidado personal, pero es probable que pronto se les unan otras industrias.



- El éxito de cualquier negocio es el resultado de satisfacer los deseos de sus clientes, que es la base social y económica de la existencia de todas las organizaciones.
- Aun cuando para el crecimiento de una empresa son esenciales muchas actividades, el marketing es la única que produce ingresos directamente.

Cuando los administradores se concentran en lo interno, los diseñadores proyectan los productos, el personal de manufactura los fabrica, los gerentes financieros les asignan precio y los gerentes de ventas los reciben finalmente para venderlos. En general, este método no funcionará en el ambiente actual de intensa competencia y constante cambio. El simple hecho de elaborar un buen producto no traerá como resultado las ventas. A continuación se describen dos aplicaciones: el marketing de servicios y el no lucrativo.

Mercadólogos de servicios De ser una economía principalmente manufacturera, Estados Unidos pasó a ser la primera economía de servicios del mundo. A diferencia de los bienes, los servicios son actividades que constituyen el objeto de una transacción. Ejemplos de esto son la transportación, las comunicaciones, el entretenimiento, la atención médica, los servicios financieros, la educación y las reparaciones. Los servicios alcanzan casi los dos tercios del producto interno bruto de Estados Unidos. Casi tres cuartas partes de la fuerza laboral no agrícola estadounidense se emplea en industrias de servicios y más de la mitad de los gastos de consumo son para la compra de servicios. Las proyecciones indican que la porción de los servicios en todas estas categorías (producto interno bruto, empleo, gastos) seguirá creciendo.

Puesto que la producción de bienes dominó la economía estadounidense hasta tiempos recientes, la mayor parte del conocimiento de marketing se derivó de la experiencia con los bienes (como comestibles, ropa, máquinas herramientas y automóviles) más que de los servicios. Pero el progreso en éstos ha sido rápido, y ahora a algunas empresas del sector de servicios, como FedEx, Southwest Airlines y Marriott Corp. se las considera generalmente entre las compañías más orientadas al mercado en todo el mundo.

Mercadólogos sin fines de lucro En el curso de la década de 1980 y principios de la de 1990, muchas organizaciones no lucrativas comprendieron que necesitaban programas de marketing eficaces para compensar la reducción de los subsidios gubernamentales, la disminución de las contribuciones caritativas y otras circunstancias económicas desfavorables. Las universidades que disminuyeron sus listas de inscripciones, los hospitales con camas desocupadas y las sinfónicas que tocaban para asientos vacíos empezaron a entender que necesitaban la ayuda del marketing para invertir su situación.

Hoy día, las fundaciones caritativas, los museos e incluso las iglesias (organizaciones que rechazaban cualquier idea de marketing) están adoptándolo como medio de crecimiento y, para algunas, de supervivencia. Es probable que esta tendencia se acelere por dos razones:

- La creciente competencia entre las organizaciones no lucrativas. Por ejemplo, aumenta la competencia por alumnos entre los colegios superiores y las universidades, y la búsqueda de donadores se ha intensificado al crecer el número de fundaciones caritativas.
- Las organizaciones no lucrativas necesitan mejorar su imagen y lograr mayor aceptación entre los donadores, las agencias gubernamentales, los medios informativos y, desde luego, los consumidores, los cuales determinan colectivamente el éxito de una organización.

En el ámbito personal

Muy bien, así que el marketing es importante en lo mundial, para la economía nacional y para una organización individual. ¿Pero esto qué tiene que ver con usted? ¿Por qué habría de estudiar marketing? Éstas son algunas razones:

- Considere cuántos mercadólogos lo ven como parte de su mercado. Con personas como usted en mente, empresas como Nike, VISA, Microsoft y Kellogg's diseñaron productos, asignaron precios, crearon publicidad y eligieron los mejores métodos para poner esos artículos a su disposición. En respuesta, usted ve televisión con sus comerciales, compra diversos artículos por Internet y en tiendas, y a veces se queja de los precios o de la calidad. Como dijimos al comienzo del capítulo, el marketing ocupa gran parte de su vida diaria. Si duda de esto, imagine sólo por un momento lo que sería si no hubiera instituciones de marketing: no habría tiendas detallistas donde comprar ni publicidad que le diera información al respecto, por decir algo. Es evidente que tiene importancia entender una parte tan significativa de nuestra sociedad.
- Estudiar marketing hará de usted un consumidor mejor informado. Tendrá una mejor apreciación de por qué algunas empresas son exitosas y otras, aparentemente negocios bien establecidos, fracasan. Más específicamente, usted descubrirá cómo deciden las empresas qué productos ofrecer y a qué precios. Su exploración del marketing le ayudará a entender las diferentes formas de promoción y cómo se utilizan éstas para informar y persuadir a los consumidores. Asimismo, le servirá para apreciar el milagro moderno de la distribución eficiente que hace que estén disponibles los productos en el momento y en el lugar donde los compradores los quieren.
- Por último, el marketing probablemente se relaciona (de manera directa o indirecta) con sus aspiraciones de carrera profesional. Si está pensando en un título en marketing y en emplearse en un puesto correspondiente, puede desarrollar el sentido de lo que hacen los gerentes de marketing (para una introducción a las muchas oportunidades de carrera que hay en este campo, le sugerimos especialmente que busque en nuestro sitio web "Careers in Marketing" www.mhhe.com/etzel07). Si está planeando una carrera en contabilidad, finanzas o alguna otra área comercial, puede aprender cómo influye el marketing en la toma de decisiones gerenciales en esas áreas. Para terminar, si piensa en una carrera en una disciplina no comercial, como la atención médica, el gobierno, la música o la educación, aprenderá a usar el marketing en estas organizaciones.

Resumen

La base del marketing es el intercambio, en el que una parte provee a otra de algo de valor a cambio de alguna otra cosa también de valor. En sentido amplio, el marketing consiste en todas las actividades ideadas para generar o facilitar un intercambio que se haga con intención de satisfacer necesidades humanas.

En el marketing participan empresas de negocios y organizaciones no lucrativas. Los productos objeto del comercio incluyen bienes al igual que servicios, ideas, personas y lugares. Las actividades de marketing se dirigen a mercados formados por compradores de productos, así como individuos y grupos que influyen en el éxito de una organización.

En un contexto de negocios, el marketing es un sistema total de actividades de negocios proyectadas para planear productos satisfactores de deseos, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a mercados meta, con el fin de lograr los objetivos de una organización.

La evolución del marketing en Estados Unidos ha pasado por tres etapas: empezó con una orientación al producto, continuó con la orientación a las ventas y ahora se encuentra en la orientación al mercado. En esta tercera etapa, los esfuerzos de la empresa se concentran en identificar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Algunas organizaciones exitosas permanecen en la primera o segunda etapa, sin progresar a la etapa de orientación al mercado, porque tienen poder de monopolio o porque sus productos siguen teniendo gran demanda. Otras compañías tienen dificultades para aceptar un enfoque de orientación al mercado en los negocios o para ponerlo en práctica.

Para ayudar a las empresas con capacidades de suministro que exceden la demanda del consumidor se creó una filosofía de negocios llamada concepto de marketing. De acuerdo con este concepto, una compañía es más capaz de lograr sus objetivos de desempeño si adopta una orientación al cliente, coordina todas sus actividades de marketing y cumple con los objetivos de su organización. Algunos ejemplos de la implantación del concepto de marketing incluyen la creación de relaciones, la individualización masiva, una gran sensibilidad a la calidad, la creación de valor, la utilización de mediciones de desempeño y el concepto de marketing social. La ética, conjunto de normas de comportamiento aceptadas por la sociedad, es una preocupación importante de las organizaciones orientadas al mercado.

La administración de marketing implica segmentar los mercados, seleccionar mercados meta y establecer

una posición en la mente del comprador. El enfoque primario del marketing es la mezcla de marketing: la combinación de producto, precio, promoción y un proceso de distribución para satisfacer las necesidades de un segmento de mercado elegido como meta.

El marketing se practica en todas las naciones modernas, independientemente de su filosofía política. A medida que se ha ido incrementando la competencia internacional, ha crecido la atención que se presta al marketing. En Estados Unidos, entre una cuarta parte y un tercio de la fuerza laboral civil participa en el marketing y cerca de la mitad del gasto de consumo se destina a cubrir el costo del marketing. La inversión en marketing se justifica porque crea utilidades de forma, información, lugar, tiempo y posesión.

Dependiendo de las circunstancias, el marketing puede ser vital para el éxito de una organización. En años recientes, numerosas empresas de servicios y organizaciones no lucrativas han descubierto que el marketing es necesario y valioso. El marketing también es útil para los individuos; a los estudiantes les resulta particularmente útil en su búsqueda de oportunidades de carrera profesional.

Más sobre **Trader Joe's**



Trader Joe's no es el único detallista exitoso en abarrotes selectos. A menudo mencionados en el mismo rubro están Whole Foods, una cadena de 165 tiendas, y Wild Oats, con más de 100 tiendas. Son dos destacados participantes en una categoría un tanto distinta, llamada alimentos naturales y orgánicos. De hecho, el *Nutrition Business Journal* reporta que hay más de 8 200 tiendas de alimentos naturistas que operan en Estados Unidos. La creciente popularidad de los alimentos orgánicos, así como suplementos nutricionales y vitaminas se debe a una preocupación general por la contaminación y el medio ambiente, así como a la publicidad dada a las epidemias de *E. coli* y el temor por la enfermedad de las vacas locas.

Sin embargo, la novedad o las preocupaciones por la salud anunciadas no son suficientes para sostener un negocio. Para competir con éxito, las empresas deben encontrar formas de satisfacer a los clientes y superar el desempeño de la competencia. Es interesante señalar que en el negocio de los abarrotes, donde los anuncios semanales en los periódicos son lo común, Trader Joe's no depende de la publicidad. En lugar de ello, usa una combinación de empleados sobresalientes, mercancía seleccionada con todo cuidado y precios atractivos para atraer a los compradores.

Los empleados son seleccionados tanto por su actitud como por su habilidad. El empleado ideal es descrito como alguien que es "ambicioso, aventurero, que le gusta sonreír y tiene un fuerte sentido de los valores". Los gerentes de tienda individuales (llamados "capitanes") tienen considerable autonomía para decidir lo que sus tiendas tendrán en existencia y los empleados están en libertad de abrir cualquier producto que un cliente quiera probar.

Toda la mercancía de TJ's ha sido probada y aprobada por el panel examinador de la compañía y se alienta a los empleados a que digan a los clientes lo que ellos mismos piensan de los productos, hasta de los que no les gustan.

En el centro del éxito de TJ's está un flujo de información ascendente de los clientes a través de los empleados de las tiendas a la gerencia. Al monitorear formalmente lo que los clientes compran, y revisar informalmente lo que les dicen a los empleados, TJ's adapta sus ofertas de manera constante.

El resultado es una tienda localizada con el poder de compra de una cadena que se mantiene en contacto con sus clientes y transforma la experiencia de compra de abarrotes de una tarea fastidiosa en una experiencia agradable.[23]

1. ¿Qué hechos sugerirían que Trader Joe's ha adoptado un enfoque orientado al mercado en marketing?
2. ¿En qué formas ha implementado la gerencia de Trader Joe's el "concepto de marketing"?

Términos y conceptos clave

Los números que aparecen junto a los términos se refieren a las páginas en que se definen los términos o los conceptos. Además, en el glosario, al final del libro, se definen los términos y conceptos clave.

Intercambio (5)	Orientación al producto (7)	Orientación al mercado (8)
Marketing (6)	Orientación a las ventas (8)	Concepto de marketing (9)

Administración de la relación con el cliente (CRM) (11)
Individualización masiva (*mass customization*) (12)
Administración de la calidad total (ACT) (13)
Valor (13)
Creación del valor (13)
Rendimiento sobre la inversión en marketing (14)
Concepto de marketing social (14)
Mercado (15)
Segmentos de mercado (15)
Mercado meta (16)
Posición (16)
Pronosticar la demanda (16)
Mezcla de marketing (16)
Ética (17)
Utilidad (20)

Preguntas y problemas

1. Explique el concepto del intercambio, incluyendo las condiciones requeridas para que se produzca, y dé un ejemplo de un intercambio de negocios que no implique dinero y otro de un intercambio que no sea de negocios.
2. Nombre algunas empresas que usted crea que están todavía en las etapas de producto o de ventas en su evolución de marketing. Explique por qué las eligió.
3. Describa de qué manera, en cada uno de los siguientes renglones, se podría ir más allá de una situación de intercambio para establecer una relación con los clientes.
   a) Detallista de venta en línea de flores recién cortadas
   b) Empresa de contador(es) público(s) certificado(s)
   c) Banco de sangre
   d) Concesionario de automóviles
   e) Universidad
   f) Fabricante de artículos electrodomésticos
4. Describa la forma en que puede ser diferente la operación de un fabricante de zapatos orientado al producto de la de uno orientado al mercado.
5. Explique la relación que hay entre los tres elementos que constituyen el concepto de marketing.
6. "El concepto de marketing no implica que los ejecutivos de marketing dirijan la empresa. Este concepto requiere sólo que quien esté en la alta dirección se oriente al mercado." Dé ejemplos de cómo se pueden orientar al mercado un gerente de producción, un tesorero de la empresa o un gerente de personal.
7. Describa la mezcla de marketing para cada una de las siguientes organizaciones:
   a) Hotel y casino Luxor en Las Vegas
   b) Sindicato de Trabajadores de la Asociación de Pilotos de Aerolíneas
   c) Profesor que imparte un curso de química de primer año
   d) Departamento de policía de la ciudad donde vive usted
8. Una forma de explicar las utilidades que proporciona el marketing es considerar cómo viviríamos si no existiera la base instalada que éste aporta. Describa algunas de las formas en que sus actividades diarias se verían afectadas si no hubiera tiendas detallistas o publicidad.
9. Nombre dos empresas de servicios que, en su opinión, hagan una buena labor de marketing; luego nombre algunas que crea que hacen una labor deficiente. Explique su razonamiento en cada caso.

Marketing en acción

1. Elija una unidad de organización en su escuela (por ejemplo, servicio de alimentos, oficina de colocación, deportes internos, biblioteca), observe su operación y entreviste a un administrador y a algunos clientes para identificar *a*) qué se está intercambiando, y *b*) si la unidad se orienta al producto, a las ventas o al mercado.
2. Visite los sitios en Internet de dos detallistas de libros en línea diferentes (por ejemplo, www.amazon.com y www.barnesandnoble.com) y solicite información sobre este libro. Tome nota del tiempo requerido para encontrar el libro en el sitio y de la información que provee sobre el mismo. A continuación, apunte qué información se requiere que dé el cliente para comprar el texto (pero no lo solicite, a menos que necesite otro ejemplar). Desde la perspectiva de procurar una utilidad al consumidor, ¿cómo se compara la búsqueda por medio de Internet con la visita a una librería?

Capítulo 2

PARTE 1



"La principal motivación de Apple para lanzar el servicio de música en línea fue estimular las ventas de su iPod."

El ambiente dinámico del marketing

¿iTunes toca su canción?

De la misma forma en que revolucionó el mercado de consumo de las computadoras de escritorio en la década de 1980, Apple Computer Inc. ha transformado de nuevo otro negocio floreciente. En 2003, ingresó en el negocio de la música digital con la iTunes Music Store. Al buscar un éxito permanente en la competencia entre los servicios de música en línea, Apple enfrenta varios obstáculos. Entre ellos están el servicio ilegal de compartir archivos, muchos competidores legítimos nuevos, desafíos tecnológicos y una renuente industria musical.

Como varias empresas más basadas en Internet, el negocio de compartir archivos de música empezó en un dormitorio universitario. Shawn Fanning, un estudiante de la Universidad Northwestern, creó Napster en 1999. Éste permitía a las personas intercambiar archivos de música MP3 por Internet y descargarlos en sus computadoras. Compañías de música como BMG y Warner se mostraron contrariadas por este nuevo modelo de igual a igual (*peer-to-peer*, PTP) para compartir archivos. Creyendo que se violaban sus derechos registrados, las compañías interpusieron una demanda para sacar a Napster del negocio. En julio de 2001, ésta fue clausurada, pero para entonces habían aparecido varios imitadores que ofrecían servicios para compartir música PTP gratuita. Millones de canciones se descargaban ilegalmente. Había pocas alternativas legales porque las compañías de música se mostraban temerosas de otorgar licencias de sus colecciones para consumo por Internet.

La iTunes Music Store de Apple fue el primer servicio en línea en llegar a un acuerdo con las principales cinco compañías de música (y varias independientes). iTunes cobra 99 centavos de dólar por cada canción que descarga un cliente.

No obstante, dado que paga de 65 a 79 centavos de dólar por canción a las compañías disqueras, Apple obtiene pocas utilidades de iTunes. Su principal motivación para lanzar el servicio de música en línea fue la de estimular las ventas de su reproductor de música iPod MP3.

La tecnología de Apple para iTunes permite a los clientes comprar una canción, reproducirla hasta en tres computadoras y también copiar o "quemar" esa canción en un iPod (pero no en otro reproductor MP3), o en múltiples discos compactos. Un "álbum", una lista de reproducción de 10 canciones, puede adquirirse por 9.99 dólares. Canciones y álbumes están codificados para impedir que sean transferidos a sitios de igual a igual gratuitos.

Los principales competidores de iTunes eran Napster, MusicMatch, RealPlayer y, sí, hasta Wal-Mart. Además de vender canciones individuales por 99 centavos de dólar, Napster y MusicMatch también ofrecen suscripciones que permiten a los usuarios pagar una cuota mensual que les permite "fluir", lo que significa que pueden escuchar cuantas canciones quieran en su computadora. Rob Glaser, director ejecutivo de RealNetworks (propietaria de RealPlayer), declaró que sólo 13% de los clientes de RealPlayer pagaban 99 centavos de dólar por descargar canciones individuales, en tanto que 72% se concretaba a escuchar música por su computadora. Steve Jobs, de Apple, rechazó ese enfoque diciendo que "los servicios de suscripción no funcionan. La gente quiere ser dueña de su música, no alquilarla".

Apple desarrolló una astuta campaña publicitaria que presentaba a Bono, del grupo musical U2, promoviendo iTunes y el iPod. Para septiembre de 2004, iTunes había vendido más de 100 millones de canciones y tenía 70% del negocio legal de música digital en línea. A pesar de 60 competidores, iTunes vendía cada semana más del cuádruple de las canciones de su competidor más cercano, la versión legal de Napster.[1]

¿Qué consideraciones de marketing deberá tener en cuenta Apple al tratar de hacer de iTunes un éxito de larga duración, en especial frente a la competencia de Microsoft y otros servicios musicales en línea?



www.itunes.com

Como vimos en el caso de iTunes, cualquier organización debe identificar y luego responder a numerosas fuerzas ambientales que van desde los gustos cambiantes del consumidor hasta la tecnología avanzada. Algunas de estas fuerzas son externas a la empresa, mientras que otras provienen de la misma compañía. Generalmente, la administración no puede hacer mucho respecto al control de las fuerzas externas, pero sí en relación con las internas.

Varias de estas fuerzas influyen sobre lo que se puede y se debe hacer en el área de marketing. De hecho, la habilidad para adaptarse al ambiente operativo determina, en el largo plazo, el nivel de éxito en los negocios. Así, Apple Computer, como cualquier organización, debe manejar su programa de marketing con una combinación de su ambiente externo e interno.

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

- El concepto de la vigilancia ambiental.
- La forma en que las fuerzas ambientales externas (como la demografía, la situación económica y las tendencias sociales y culturales) afectan al marketing de una organización.
- De qué modo las fuerzas externas, como los mercados, igual que los proveedores e intermediarios específicos de una empresa determinada, influyen en el marketing de la organización.
- En qué forma pueden afectar al marketing de una empresa los recursos que no son de marketing.

Vigilancia ambiental

La **vigilancia ambiental** (también llamada *escaneo ambiental* o *monitoreo ambiental*) es el proceso de 1) reunir información sobre el ambiente externo de una empresa, 2) analizarla, y 3) pronosticar el efecto de las tendencias que sugiera el análisis. Frecuentemente, la palabra *ambiente* se asocia con nuestro ambiente físico: calidad del aire, contaminación del agua, disposición de desechos sólidos y conservación de los recursos naturales. Sin embargo, en este capítulo usamos el término *ambiente* en un sentido mucho más amplio.

Una organización se desempeña en un ambiente *externo* que en general *no* puede controlar. Al mismo tiempo, *dentro* de la organización hay recursos de marketing y ajenos a éste que sus ejecutivos generalmente *pueden* controlar.

Hay dos niveles de fuerzas externas:

- Las *macroinfluencias* (así llamadas porque afectan a todas las empresas), como la demografía, las condiciones económicas, la cultura y las leyes.
- Las *microinfluencias* (reciben este nombre porque afectan a una empresa en particular), consistentes en los proveedores, los intermediarios de marketing y los clientes. Aunque son externas, estas microinfluencias se relacionan estrechamente con una compañía específica.

El marketing exitoso depende en alto grado de la capacidad de una empresa para administrar sus programas de marketing dentro de su ambiente. Para hacer esto, los ejecutivos de marketing de una empresa tienen que determinar qué constituye el ambiente de la misma y luego inspeccionarlo de manera sistemática y constante. Tienen que estar alerta a las tendencias ambientales que pudieran ser oportunidades o problemas para su organización. De acuerdo con una fuente: "El escaneo ambiental ayuda a una organización a establecer una posición estratégica desde la cual puede atender fuerzas externas sobre las que no tiene ningún, o poco, control". Cabe señalar que las tendencias recientes incluyen el incremento de intereses en seguridad personal (sin duda engrandecidos por temor al terrorismo) y aprendizaje constante.[2]

¿Qué tan importante es la vigilancia ambiental para el éxito en los negocios? En una palabra, *mucho*. En un estudio de alrededor de 100 grandes empresas se llegó a esta conclusión: "Las compañías que contaban con sistemas avanzados para inspeccionar los

acontecimientos en su ambiente externo acusaron mayor crecimiento y rentabilidad que las que no disponían de ellos".[3]

Macroambiente externo

Las siguientes fuerzas externas tienen influencia en las oportunidades y actividades de marketing de cualquier organización (vea la figura 2.1). En consecuencia, son *fuerzas macroambientales*:

- La demografía
- Las condiciones económicas
- La competencia
- Las fuerzas sociales y culturales
- Las fuerzas políticas y legales
- La tecnología

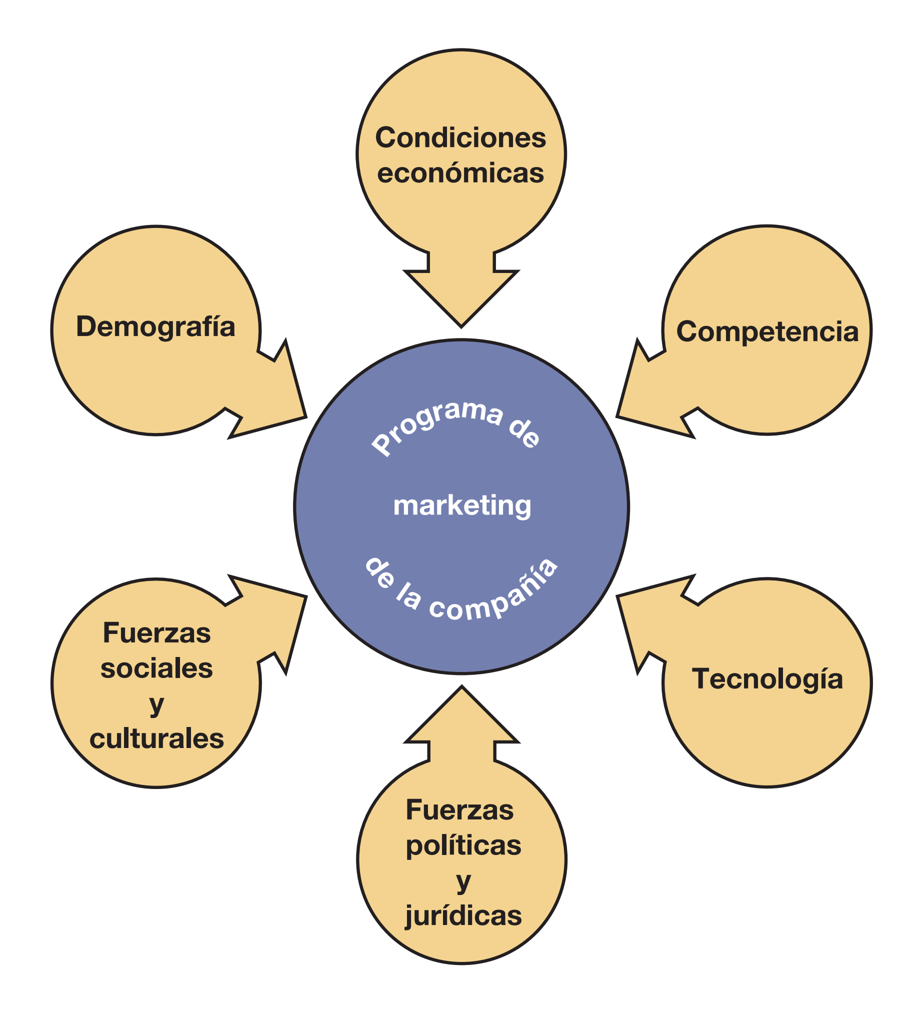
Un cambio en cualquiera de estas fuerzas puede desencadenar otros en una o más de las restantes, lo que indica su interrelación. Algo que todas tienen en común es que son fuerzas dinámicas, es decir, están sujetas a cambio, *y* ¡a ritmo acelerado!

Estas fuerzas son, en general *pero no totalmente*, incontrolables por la administración. Una empresa puede influir en las fuerzas externas hasta cierto punto. Por ejemplo, una empresa puede influir en su ambiente político y legal a través del cabildeo o contribuyendo a los fondos de campaña de un legislador; o, en el marketing internacional, puede mejorar

FIGURA 2.1

Macroambiente externo del programa de marketing de una compañía.

Seis fuerzas externas, en gran medida incontrolables, influyen en las actividades de marketing de una organización.







su posición competitiva integrando una empresa de riesgo compartido con una compañía extranjera que comercie con un producto complementario. Coca-Cola y Nestlé, la empresa de propiedad suiza que es la mayor fabricante de alimentos en el mundo, unieron fuerzas para llevar al mercado el té Nestea (listo para beberse frío) en Estados Unidos, y bebidas de chocolate, café y té en Europa.[4]

En la frontera tecnológica, la investigación y desarrollo de nuevos productos puede fortalecer la posición competitiva de una empresa. Por ejemplo, Nexim, un medicamento que combate los desórdenes estomacales, generó más de seis mil millones de dólares en ventas para AstraZeneca en los primeros tres años del producto en el mercado. Es evidente que los adelantos tecnológicos tienen un impacto significativo en la competencia.[5]

Démosle ahora una mirada en detalle a estas seis fuerzas externas.

Demografía

www.census.gov

La **demografía** se refiere a las características de la población, incluidos factores como el tamaño, la distribución y el crecimiento. Puesto que las personas son las que constituyen los mercados, la demografía es de especial interés para los ejecutivos de marketing. Aquí veremos sólo unos cuantos ejemplos de cómo influyen los factores demográficos en los programas de marketing. Algunos aspectos de la demografía relacionados con el comportamiento del consumidor se considerarán en el capítulo 4.

Según las proyecciones, habrá aproximadamente 336 millones de estadounidenses para 2020, un aumento de alrededor de 38 millones sobre el total actual. Acaso la tendencia demográfica más significativa ahora sea el envejecimiento de la población estadounidense, un cambio que se espera que continuará por un tiempo. Las estadísticas de la tabla 2.1 destacan la forma en que aumenta con el tiempo la distribución por edad de la población. Los cambios en la distribución por edad son resultado de muchos factores, entre los que se incluyen la calidad del cuidado de la salud y la alimentación. Dos factores clave son el número de mujeres en edad fértil y la tasa de natalidad. El número de mujeres en edad fértil está en función de los nacimientos habidos algunos años antes y, por ende, es sumamente predecible. Sin embargo, una gran variedad de factores sociales y económicos que son mucho menos predecibles influye en la tasa de nacimientos en cualquier punto del tiempo. Por ejemplo, las actitudes hacia las carreras profesionales y el tamaño de la familia afectan la tasa de natalidad.

Hay varios puntos en la tabla 2.1 que merecen observación. Primero, los picos y valles en la distribución de la población se desplazan con el tiempo. Para mencionar un caso, el relativamente pequeño crecimiento en los grupos de edades entre los 5 y 44 años puede rastrearse en las menores tasas de crecimiento en las últimas décadas del siglo pasado. Por consiguiente, es posible rastrear cambios y, en la medida en que el comportamiento se

TABLA 2.1

Cambios proyectados en la distribución de la población de Estados Unidos

	Cambio (%)	
	2000-2010	**2010-2020**
Menos de 5 años	11.5	7.0
5-19 años	0.8	6.7
20-44 años	0.4	4.0
45-64 años	29.7	3.3
65-84 años	10.8	38.8
Más de 84 años	43.5	18.7
Población total	9.5	8.7

Fuente: U.S. Bureau of the Census, "U.S. Interim Projections by Age, Sex, Race, and Hispanic Origin", en *www.census.gov/ipc/www/usinterimproj/natprojtab02b.pdf*, consultado el 19 de febrero de 2005.

Al preparar sus programas de marketing, los mercadólogos de compañías y también los de organizaciones no lucrativas deben reconocer la composición cambiante de la población estadounidense. Este anuncio en español busca reclutas para la Guardia Aérea Nacional, el componente oficial de la reserva de la Fuerza Aérea de Estados Unidos. Aun cuando el texto está en español, el anuncio tiene cuidado para presentar la diversidad étnica y racial que un nuevo recluta encontraría en la Guardia. El anuncio también resalta el beneficio de unirse a la Guardia, incluyendo la oportunidad de prepararse para una de alrededor de 200 carreras distintas.





relaciona con la edad, prever qué efectos tendrán. Segundo, incluso en un periodo de 10 años puede haber cambios muy grandes en la población. Por ejemplo, el grupo de personas de 65 a 84 años se incrementará casi 40% de 2010 a 2020, lo cual significa mercados crecientes para productos como la atención médica y las comunidades de jubilados.

La composición de los hogares también ha cambiado de manera dramática. Por ejemplo, en los últimos 50 años, la proporción de hogares formados por parejas casadas ha declinado de 80% a alrededor de 50%. Más aún, sólo la mitad de los hogares de parejas casadas tienen hijos viviendo en casa. Otro cambio notable y quizá sorprendente es que las familias formadas por padres que trabajan y madres que se quedan en casa, representan apenas 10% de todos los hogares. Los mercadólogos necesitan considerar estas estadísticas al elegir mercados meta, así como al diseñar programas de marketing.[6]

Otra tendencia demográfica notable es el rápido crecimiento de los mercados de minorías y su poder de compra. Las minorías ahora representan alrededor de 33% del total de la población estadounidense; para 2020, se espera que la proporción se incremente a 39%. Entre 2000 y 2020, se pronostica un rápido crecimiento para los asiaticoestadounidenses y personas de origen hispano (ambos con incrementos proyectados de 68%). En años recientes, el poder de compra de las minorías se ha extendido más que el tamaño de este segmento de la población. Se estima que el poder de compra de los hispanos representará casi 10% del total de Estados Unidos de 10.6 *billones* de dólares en 2008. Las participaciones respectivas de afroestadounidenses, asiaticoestadounidenses y nativos estadounidenses son de 9, 5 y menos de 1%.[7]

Sin embargo, ninguno de estos grupos étnicos es homogéneo. El mercado hispano, que se convirtió en el principal grupo minoritario de Estados Unidos en 2001, incluye subgrupos de cubanos, puertorriqueños, dominicanos, mexicanos, centroamericanos y sudamericanos. Un simple producto, como los frijoles, ilustra las diferencias entre los subgrupos. Los cubanos prefieren los frijoles negros, a los mexicanos les gustan refritos y a los puertorriqueños, los rojos.[8] Muchas compañías de productos de consumo se dieron cuenta apenas en fechas recientes de que tienen que dirigir sus productos y publicidad a cada uno de los subgrupos hispanos meta.

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Cómo puede atraer una empresa a la generación Y?

Por décadas, los demógrafos y los sociólogos han etiquetado a las generaciones por varias razones; entre ellas, un esfuerzo por entender su comportamiento de compra. En vez de agruparlas por ingreso o educación, se basan en la edad y, por lo tanto, en experiencias históricas compartidas. Los **baby boomers** son estadounidenses nacidos en los 20 años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial. La **generación X** se refiere a alrededor de 40 millones de personas nacidas entre 1966 y 1976, que ingresaron a las fuerzas de trabajo durante alguna recesión. No es de sorprender que la "generación X" haya sido etiquetada como cautelosa y un tanto pesimista.

La **generación Y** representa a los sucesores de la generación X. Son más comúnmente definidos como aquellos nacidos entre 1977 y 1994, representando en esencia a los hijos de los baby boomers. (Sin embargo, algunos expertos definen a la generación Y de manera diferente, incluyendo a los nacidos en 1997.) Conformada por 71 millones de personas, la generación Y es un mercado meta considerable —tres veces más grande que la generación X, rivalizan en tamaño con los baby boomers—. Al haber crecido en una mejor economía, estos adultos jóvenes también son relativamente acaudalados y materialistas. La generación Y es diversa —de hecho más diversa que los grupos anteriores— en el sentido de que un tercio son minorías, un cuarto provienen de un hogar sostenido por un solo padre y tres cuartos tienen madres trabajadoras. Esta diversidad también se manifiesta en una mayor aceptación de diferencias sexuales y raciales, familias no tradicionales y perspectivas globales.

Varios miembros de la generación Y probablemente tengan recuerdos vívidos del caso O. J. Simpson, del escándalo Bill Clinton-Mónica Lewinsky, de la tragedia en la Columbine High School y del horror del 11 de septiembre. Aunque es difícil (y a veces peligroso) generalizar, la generación Y tiende a preocuparse por su seguridad personal y es escéptica de la información proveniente de los medios masivos; es más, no ve a las figuras públicas como modelos a seguir. En vez de eso, en un estudio reciente, 57% de los estudiantes universitarios puso a uno de sus padres como la persona que más admira y respeta. Asimismo, los llamados *talk* y *reality shows* en televisión han reforzado las creencias de que todos desean ser participativos y escuchados, que frecuentemente hay más de una respuesta correcta y que deben tolerarse los diferentes puntos de vista.

Por supuesto, ningún grupo tan grande como la generación Y es homogéneo y receptivo a un reclamo único. Por lo tanto, las compañías intentan varios acercamientos encaminados a vender bienes y servicios a la generación Y, utilizando con frecuencia medios dirigidos a un mercado específico. Los mercadólogos han intentado desarrollar mensajes que toman en cuenta los valores, actitudes y experiencias de vida de la generación Y. Por ejemplo, Sprite ha tenido éxito con su campaña "La imagen no es nada, obedece a tu sed". A los aparadores de las tiendas están llegando productos innovadores teniendo en mente el estilo de vida de la generación Y, como una mochila para cargar a la espalda con bocinas para utilizarse con un MP3. También los fabricantes de autos tienen puestas sus miradas en este mercado de consumidores. El Scion de Toyota, el Ion de Saturn y el Element de Honda están dirigidos a los miembros de esta generación. Para llegar a la generación Y, los mercadólogos de Scion no dependen de la televisión, sino que están usando el llamado marketing de hurtadillas, incluyendo la proyección de eslóganes pegajosos como "Ban Normality" (Prohíbe la normalidad) en los edificios después de oscurecer en vecindarios populares entre los jóvenes.

¿Qué estrategias de marketing sugeriría usted a una compañía que quiere atraer a consumidores de la generación Y? ¿Qué estrategias evitaría?



Fuentes: Michelle Koidin Jaffee, "Gen Y-ers Might Outstrip Boomers in Shaping Our Culture", *St. Louis Post-Dispatch*, 21 de marzo de 2004, p. EV1; Christopher Palmieri, "Toyota's Scion: Dude, Here's Your Car", *BusinessWeek*, 9 de junio de 2003, p. 44; Pamela Paul, "Getting Inside Gen Y", *American Demographics*, septiembre de 2001, pp. 42-49; Jim Pearse, "Gen Y Gold Mine", *Dealerscope*, septiembre de 2001, pp. 26-28; Bob Dart, "What's Your Generation?", *St. Louis Post-Dispatch*, 9 de abril de 2001, pp. G1, G3; Maricris G. Briones, "Ad Biz Faces Technology, Gen Y and Competition", *Marketing News*, 7 de diciembre de 1998, pp. 2, 10; y Ellen Neuborne, "Generation Y", *BusinessWeek*, 15 de febrero de 1999, pp. 81-84+.

Condiciones económicas

Las personas por sí solas no hacen un mercado; tienen que tener dinero y estar dispuestas a gastarlo. En consecuencia, el **ambiente económico** es una fuerza significativa que repercute en las actividades de marketing de casi cualquier organización. A un programa de marketing le afectan en especial factores económicos como las etapas actuales y anticipadas del ciclo de negocios, así como las tasas de inflación y de interés.

Etapa del ciclo de negocios

El **ciclo de negocios** tradicional pasa por cuatro etapas: prosperidad, recesión, depresión y recuperación, luego comienza de nuevo el ciclo completo a partir de la prosperidad. Las estrategias económicas adoptadas por el gobierno federal han prevenido la etapa de la depresión en Estados Unidos durante cerca de 75 años. Los ejecutivos de marketing necesitan saber en qué etapa del ciclo de negocios se halla actualmente la economía, porque los programas de marketing de la empresa se tienen que modificar habitualmente de una etapa del ciclo a otra.

La *prosperidad* es un periodo de crecimiento económico. Durante esta etapa, las organizaciones tienden a ampliar sus programas de marketing añadiendo nuevos productos y entrando en mercados nuevos.

Una *recesión* es un periodo de reducción para los consumidores y los negocios: nos apretamos los cinturones económicos. La gente puede desalentarse, asustarse y enojarse. Como es natural, estas emociones afectan su comportamiento de compra. Por ejemplo, algunos consumidores disminuyen las comidas y el entretenimiento fuera de casa. El resultado es que las empresas que atienden estas necesidades enfrentan serios problemas de marketing y algunas pueden sufrir pérdidas económicas.

La *recuperación* es el periodo en que la economía pasa de la recesión a la prosperidad. El desafío para los mercadólogos es determinar con qué rapidez retornará la prosperidad y a qué nivel. A medida que declina el desempleo y aumenta el ingreso disponible, las compañías amplían sus esfuerzos de marketing para mejorar las ventas y las utilidades.

Después de haberse mantenido en la etapa de prosperidad la mayor parte de la década de 1990, la economía de Estados Unidos se retrasó y entró en una recesión en 2001. Esta caída, que fue relativamente suave, se caracterizó por un decremento en el gasto de los negocios y los despidos (especialmente en el sector de la tecnología) y una caída de la bolsa de valores. La economía interna repuntó en el segundo semestre de 2003. Al momento de leer esto, ¿en qué etapa del ciclo de negocios cree usted que se encuentra la economía de su país?

Inflación

La **inflación** es un aumento en los precios de los bienes y servicios. Cuando los precios suben a ritmo más rápido que los ingresos personales, el poder de compra del consumidor decae. Las tasas de inflación afectan a las políticas de gobierno y a la psicología del consumidor, así como a los programas de marketing.

A finales de la década de 1970 y principios de la de 1980, en Estados Unidos se experimentó lo que para los estadounidenses fue una tasa de inflación alta, de más de 10%. Pero cayó por debajo de 5% a principios de la década de 1990, y a la mitad de esa tasa a finales de dicha década.[9] Algunos países se ven acosados por tasas de inflación extremadamente altas (con aumentos de 20, 30 e incluso 50% al año).

Algo que tal vez cause sorpresa es que los periodos de precios declinantes (llamados de *deflación*) o de baja inflación (denominada a veces *desinflación*) le presentan retos a los mercadólogos. De manera particular, es muy difícil para las empresas subir los precios, debido a la resistencia del consumidor. La consecuencia es que deben reducir sus costos, pues de otra forma se evaporarán sus utilidades. Para hacerlo, tienen que tomar medidas como las de rediseñar los productos para recortar los costos de producción y disminuir la distribución de cupones y otras promociones, que en realidad hacen bajar los precios.[10]

Tasas de interés

Las **tasas de interés** son otro factor económico externo que influye en los programas de marketing. Cuando las tasas de interés son altas, por ejemplo, los consumidores tienden a no hacer compras de largo plazo, como las de vivienda. Los mercadólogos ofrecen a veces tasas de interés por debajo de las del mercado (una forma de reducción de precio), como un dispositivo promocional para incrementar los negocios. Los fabricantes de autos emplean esta táctica de vez en cuando.

Competencia

El ambiente competitivo de una empresa es desde luego una de las principales influencias en sus programas de marketing. Por lo general, una organización enfrenta tres tipos de competencia:



- La *competencia de marca* proviene de los mercadólogos de productos directamente similares. A pesar de su sociedad en línea con Amazon.com, Toys "R" Us ha sufrido

Varias compañías han desarrollado software que ayuda a las firmas a manejar las relaciones con sus clientes. Los competidores emplean un marketing agresivo para fortalecer sus marcas y obtener una ventaja diferencial. Aquí, un competidor en este campo, salesforce.com, expone su caso contra un competidor más grande, Siebel Systems.





debido a la creciente competencia de tiendas de descuento, como Wal-Mart y Target.[11] VISA, MasterCard, Discover y American Express compiten internacionalmente en el campo de las tarjetas de crédito. Y, sí, incluso las tres escuelas de los autores de este libro compiten entre sí por los donativos que hacen las empresas de negocios y los alumnos titulados de ellas.

- Los *productos sustitutos* satisfacen la misma necesidad. Durante el invierno, en Chicago, por ejemplo el equipo de basquetbol profesional de los Bulls (los Toros), el de los Blackhawks de hockey (los Cuervos Negros), la Ópera Lírica, la Orquesta Sinfónica de Chicago y las tiendas que venden o rentan videos, compiten todos por el dinero que se gasta en entretenimiento. En años recientes, un creciente número de dueños de casas han estado eligiendo piso de madera laminada, en lugar de alfombrado, lo que ha causado un estancamiento en las ventas de alfombras.[12]



- En un tercer tipo de competencia, más general, *toda empresa* es una rival debido al limitado poder de compra del cliente. Así que la competencia que enfrenta el fabricante de raquetas de tenis Wilson podría ser varios pantalones nuevos Docker, de Levi's, una factura de reparación de un Nissan o una contribución en efectivo para alguna obra de caridad.

Los ejecutivos de marketing hábiles vigilan constantemente todos los aspectos de las actividades de marketing de los competidores: sus productos, precios, sistemas de distribución y programas de promoción. Cualquier empresa pugna por obtener una **ventaja diferencial**, que es cualquier característica de una organización o marca que se percibe como algo deseable y diferente de lo de la competencia. En cambio, esta misma empresa tiene que trabajar arduamente para evitar una *desventaja diferencial*. Una ventaja diferencial atrae a los clientes; una desventaja diferencial los ahuyenta.

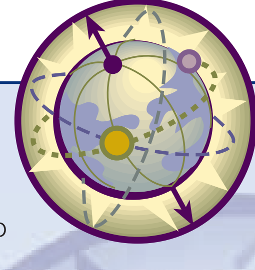
Fuerzas sociales y culturales

La tarea que enfrentan los ejecutivos de marketing se ha vuelto más compleja debido a que nuestros patrones socioculturales (estilos de vida, valores y creencias) están cambiando mucho más rápidamente de lo que solían hacerlo. He aquí unos cuantos cambios en las **fuerzas sociales y culturales** que tienen implicaciones significativas en el marketing.

Preocupación por el ambiente natural

Muchas personas hacen hincapié en la *calidad* de vida, en lugar de en la *cantidad* de los bienes consumidos. El tema es "no más, sino mejor". Al principio de la lista de lo que la gente considera parte integrante de la calidad de vida está el ambiente natural. Por consiguiente, se escuchan preocupaciones sobre la contaminación del aire y el agua, el hoyo en la capa de ozono, la lluvia ácida, la eliminación de los desechos sólidos y la destrucción de las selvas húmedas y otros recursos naturales. Estas preocupaciones aumentan el nivel de la conciencia ambiental.

PERSPECTIVA GLOBAL



¿Qué tan competitivos queremos ser?

En 1994 se estableció el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC, o NAFTA por sus siglas en inglés) entre Estados Unidos y sus dos socios comerciales mayores: Canadá y México. Su propósito es promover el comercio mediante la reducción progresiva de todos los aranceles en bienes entre estos países antes de 2008. (Otros acuerdos comerciales, que buscan unir comercialmente a países en varias regiones, se describirán en el capítulo 3.)

Sin aranceles, las importaciones y las exportaciones compiten de una manera más equitativa. Y, sin la carga de que sus bienes deban pagar impuestos en otro país, es de esperarse que los "mejores" productores (esto es, aquellos que sean más eficientes y efectivos) se irán a la cima. Los defensores del libre comercio y del TLC afirman que las empresas, los trabajadores y los consumidores salen todos beneficiados con este aumento de competitividad y eficiencia. Los negocios se benefician a través del incremento del comercio con los países participantes. Los trabajadores se benefician en tanto que se crean más trabajos para soportar el incremento del comercio. Y los consumidores también salen beneficiados por el acceso a un rango más amplio de bienes con precios competitivos.

Sin embargo, hay un punto de discusión significativo: la pérdida de empleos. Los críticos se quejan de que la apertura de las fronteras podría resultar en que millones de empleos se irían de Estados Unidos hacia países donde se paga un salario más bajo. Asimismo, los críticos argüían que otros trabajadores empleados en Estados Unidos sufrirían de oleadas de depresión en sus sueldos debido al aumento en la competitividad laboral.

El TLC ha estado en vigor por más de una década, y el incremento en el comercio trilateral ha sido enorme, creciendo de 297 mil millones de dólares en 1993 a más de 650 mil millones de dólares en 2003. Otros resultados específicos han sido:

- El aumento de las exportaciones de Estados Unidos hacia sus dos socios en el TLC en 91% de 1993 a 2004.
- De acuerdo con el representante de comercio de Estados Unidos, se crearon 900 000 empleos para apoyar las exportaciones estadounidenses a México y Canadá desde 1993, y los salarios para estos trabajos fueron 15% más altos que el salario promedio estadounidense.
- Las exportaciones mexicanas a Estados Unidos representan 25% de su economía, casi el doble del nivel que tenían antes del TLC.
- Se han creado alrededor de 1.75 millones de empleos en México desde 1995 para respaldar el auge de las exportaciones por el TLC.
- Las exportaciones de México a los otros dos países del TLC se han más que triplicado de 1993 a 2003; las importaciones de Canadá a Estados Unidos y México casi se duplicaron en el mismo periodo.
- Se ha eliminado alrededor de 99% de los aranceles cobrados sobre bienes intercambiados por los tres países.

Como en cada historia, siempre hay dos lados de la moneda y los críticos del TLC podrían ofrecer estadísticas contrarias. En ese sentido, Estados Unidos tuvo un déficit comercial récord con México y Canadá, de 111 mil millones de dólares en 2004.

De cualquier forma, es posible que haya más (no menos) acuerdos de comercio en el futuro previsible. Una posibilidad que se considera a principios de 2005 es el CAFTA (iniciales en inglés de Tratado de Libre Comercio con Centroamérica). El CAFTA sería similar al TLC en propósito, pero tendría una serie de participantes distintos, o sea, Estados Unidos y seis naciones de América Central.

Fuentes: Robert Batterson, "NAFTA Serves as Blueprint for New Central American Trade Pact", *St. Louis Post-Dispatch*, 6 de marzo de 2005, p. E7; "2004 Highlights, Foreign Trade Statistics", U.S. Census Bureau, en *http://www.census.gov/foreign-trade/statistics/highlights/annual.html;* "U.S. Trade (Imports, Exports and Balance) by Country, Foreign Trade Statistics", U.S. Census Bureau, en *http://www.census.gov/foreign-trade/balance/*, consultados el 19 de febrero de 2005; "NAFTA and Trade Flows", de *www.nafta-mexico.org/sphp_pages/canada/exporta/txt/nafta_mexico_fta_network.htm,* consultado el 19 de febrero de 2005; Charles J. Whalen, "NAFTA's Scoreboard: So Far, So Good", *Business Week*, 9 de julio de 2001, pp. 54-56; y Oficina del Representante Comercial de Estados Unidos, "NAFTA Partners Speed Up Elimination of Tariffs on $25 Billion in Trade", 9 de enero de 2001, no se proporcionaron páginas.

Ciertas empresas notaron la conciencia ambiental de los consumidores y respondieron a ella. Ha habido una concentración de esfuerzos en el uso eficiente de los recursos y, en particular, en la conservación de los combustibles fósiles. Para citar varios casos:[13]

- Honda está probando un auto impulsado por una celda de hidrógeno como combustible; su única emisión es vapor de agua.

La Compañía Procter & Gamble ofrece una línea extensa de detergentes Tide. Una versión, Tide Coldwater, va dirigida en especial a consumidores ambientalmente conscientes. P&G promueve el producto como que ahorra dinero y energía al poderse usar con agua fría. Al insistir que Tide Coldwater ahorra dinero, P&G reconoce que la mayoría de los consumidores interesados en ser amables con el medio ambiente, también buscan otros beneficios como ahorrar algún dinero, a través de facturas por servicios públicos más pequeñas en este caso.





- En 2005, Procter & Gamble introdujo Tide Coldwater, un nuevo detergente diseñado para lavar la ropa con agua fría y así ahorrar energía.
- Reclamere, Inc., colecta equipo electrónico viejo e inservible, como computadoras y dispositivos de éstas, y recicla cualquier material peligroso de una manera ambientalmente segura.

www.reclamere.com

A mediados de la década de 1990, casi la mitad del total de consumidores compraron productos amigables con el ambiente; sin embargo, relativamente pocos consumidores (29%, de acuerdo con una investigación reciente) compran un producto sólo por esta razón. Un error común de las empresas es descuidar la mención de los beneficios para el consumidor, no sólo para el ambiente.[14] Para satisfacer a los "consumidores verdes", el producto también tiene que ser competitivo con las alternativas en factores como el precio, confiabilidad y conveniencia.

Muchas personas que tienen actitudes favorables hacia los productos no dañinos para el ambiente no los compran. Más aún, y lo que quizá sea todavía más desconcertante, algunos productos que los consumidores creen que no dañan el ambiente (y que las empresas promueven como no dañinos ambientalmente) son más nocivos que las alternativas. Por ejemplo, un vaso o taza de papel ¿es menos dañino para el ambiente que uno de plástico? En realidad, "el vaso de plástico requiere la mitad de energía para su elaboración y da por resultado 35% menos de cantidad de sustancias químicas tóxicas... que un vaso de papel".[15]

De manera que la preocupación por el ambiente natural parece haber disminuido su impacto en las decisiones de compra en Estados Unidos. Sin embargo, la conciencia ambiental es mayor en muchas otras partes del mundo (que van de la Unión Europea a Japón).[16] El resultado es que una compañía tiene que ser ambientalmente sensible en sus actividades de marketing, de modo especial en el desarrollo del producto, en todo el mundo.

Cambio de los roles de género

Por muchas razones, principalmente por el número creciente de hogares con dos ingresos, los roles de hombres y mujeres en las familias, los empleos, la recreación y el comportamiento de compra están cambiando radicalmente. Ahora, por ejemplo, ha aumentado el número de hombres "amos de casa" que permanecen en el hogar, asumiendo la responsabilidad primaria del cuidado de los niños y el arreglo de la casa mientras sus esposas trabajan tiempo completo. Aún más, cada vez es más común que los hombres compren necesidades hogareñas, sobre todo comestibles, mientras que ha crecido la cantidad de mujeres que compran productos como automóviles, fondos mutualistas y viajes de negocios. Buscando un mayor atractivo para las mujeres, Volvo dependió de un grupo enteramente femenino de diseñadoras para desarrollar un nuevo concepto de un auto.[17]

Una de las transformaciones más radicales en nuestra cultura ha sido la cambiante función de las mujeres. Más de la mitad de las mujeres estadounidenses, incluidas tres cuartas partes del grupo de 25 a 54 años de edad, trabajan fuera de casa. De acuerdo con

un estudio de una agencia publicitaria, se tiene que segmentar a las mujeres no sólo por edad o por estatus de empleo, sino por otras variables, como el grado de participación del marido en la familia y el interés de la madre en autorrealizarse.[18] Los mercadólogos, está claro, necesitan diferentes enfoques para alcanzar y atraer a las madres que se quedan en casa, en comparación con las que trabajan tiempo completo y/o atienden ellas mismas a la crianza de sus hijos.

Las actitudes de las mujeres hacia la carrera, las compras y los productos siguen evolucionando. Ahora, las mujeres empleadas buscan un mejor equilibrio entre trabajo y familia; en su momento, se interesan por productos que les ayudan a esto, especialmente porque les ahorran tiempo. De tal modo, las mujeres representan un mercado excelente para los alimentos congelados y preparados, aparatos electrodomésticos, productos de limpieza más eficientes, servicios como aseo de la casa y comida rápida. Más aún, es probable que se premien yendo al salón de belleza para hacerse un arreglo completo o que compren un nuevo aparato de CD para sus autos. Considerando esto, Johnson & Johnson promovió su nueva línea de maquillaje Neutrogena con el lema de "libérese para gastar más en usted".[19]

www.neutrogena.com

Los roles cambiantes de los sexos han afectado también a los hombres. Algunos hacen las compras y el quehacer caseros sólo porque las circunstancias lo requieren, en tanto que otros tienen actitudes más favorables hacia el cambio en los roles de género. La investigación revela que los "adaptables al cambio" son más jóvenes, más educados y tienen más recursos económicos que los "opuestos al cambio". Los mercadólogos deben estar conscientes de que estos dos grupos de hombres adquieren artículos diferentes y hacen sus compras de manera distinta.[20]

Un premio al tiempo Muchos hombres trabajan más horas de las que trabajaban sus padres, casi 50 horas a la semana ahora, contra las un poco más de 40 de hace varias décadas. Las horas de trabajo adicionales son cada vez más comunes desde principios de la década de 1990, cuando muchas grandes compañías disminuyeron de tamaño, con lo cual se expandió la carga de trabajo para los empleados que permanecieron en la labor. Se añade a esto que un número considerable de personas estima necesario tomar parte en actividades como la continuación de su educación, la buena condición física personal y varias clases de labores profesionales o cívicas. En años recientes, mucha gente también le ha dado más atención a las actividades familiares. Considerando todos estos factores, no es de sorprender que el tiempo libre haya caído de 26 a 19 horas semanales.[21]

Quienes están cortos de tiempo tratan de tener más horas libres, si es posible, y de obtener el máximo beneficio de cualquier tiempo libre del que disponen. Desde el punto de vista del marketing, esto significa que mucha gente, en especial de hogares con dos ingresos, con más dinero pero menos tiempo, está dispuesta a pagar por mayor comodidad. Así, bienes y servicios que ayudan a los consumidores a ahorrar tiempo o hacer uso pleno del mismo se han vuelto populares. Por ejemplo, el yogur para beber Nouriche de Yoplait, permite a los consumidores realizar "tareas múltiples" al conducir y comer al mismo tiempo.



Cada vez más mujeres (así como hombres) prestan atención a la salud y a la apariencia física. A su vez, muchas mujeres se encuentran "presionadas por el tiempo" como resultado de sus responsabilidades con su familia y/o la profesión. Reconociendo estas tendencias, General Mills desarrolló Yoplait Nouriche, un yogur suave sin grasas, empacado en una botella de plástico para poder beberlo mientras se está en camino. En el sitio de red de Nouriche, el producto se promueve como una "excelente fuente de calcio, proteína y fibra". General Mills también ofrece una versión ligera del producto, con menos calorías, sodio, potasio y carbohidratos.





Cada fase del programa de marketing se ve afectada por el deseo de comodidad de los consumidores:

- En la planeación del producto se debe considerar la oportunidad de proporcionar comodidad relacionada con multitud de factores, que van de la facilidad de preparación (con un producto alimenticio, por ejemplo) al tiempo de aprendizaje (con una nueva computadora, por ejemplo).
- Los acuerdos de distribución deben ofrecer ubicaciones convenientes y horas de almacenamiento. Las tiendas de conveniencia (como 7-Eleven) y los centros de copiado (como Kinko's, ahora FedEX Kinko's) respondieron con un horario de 24 horas al día. Cada vez son más los compradores que utilizan Internet para ahorrar tiempo en la compra de una gran variedad de productos de consumo y de negocios.



- Las políticas de asignación de precios deben tomar en cuenta los costos de proveer las diversas formas de conveniencia. Un segmento de viajeros conscientes de su conveniencia (o desafiados por la tecnología) que no quieren reservar su viaje en línea, están dispuestos a pagar una tarifa especial que cobran varios agentes de viajes. Estas tarifas se han convertido en el ingreso principal de los agentes de viajes, ahora que las aerolíneas les han recortado sus comisiones por ventas.
- El empeño de una empresa en ahorrar tiempo a los consumidores es una posible base de promoción, que tal vez ofrezca una ventaja diferencial para la empresa.

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Tendrán éxito alguna vez las ventas en línea de abarrotes al detalle?

Las ventas al detalle en línea ahora generan ingresos por más de 150 mil millones de dólares, con tasas de crecimiento anual por encima de 20%. Este récord es impresionante, considerando que el total de las ventas al menudeo por lo común crecen alrededor de 2 a 4% al año. No obstante, a pesar de un fuerte respaldo financiero, campañas de marketing intensas, y en ocasiones un fuerte crecimiento, numerosos comerciantes en línea (también llamados detallistas-e o *e-tailers*) han fracasado. Etoys, pets.com y drugstore.com son sólo unos cuantos detallistas-e de alto perfil que se vieron obligados a cerrar sus puertas virtuales. Tuvieron problemas para obtener utilidades en cada pedido y, más aún, para recuperar las inversiones masivas hechas en tecnología, almacenes y otros componentes del negocio.

Una de las desapariciones más destacadas fue la de Webvan, que ofrecía entrega de abarrotes al día siguiente en la casa del cliente. El servicio parecía muy adecuado para el siempre creciente número de hogares con dos ingresos, así como otros consumidores que asignan un premio a su tiempo libre. Webvan tenía varias características atractivas, incluyendo un sitio de red fácil de usar, selección extensa, entrega en un marco de tiempo de 30 minutos y entrega gratuita en pedidos de más de 75 dólares. El pedido promedio era de unos 110 dólares.

A pesar de estos puntos positivos, Webvan cerró operaciones después de perder 830 millones de dólares en sólo 27 meses de existencia. ¿Qué salió mal? Evidentemente, no hubo suficientes consumidores que valoraran el servicio. Y tenía enormes gastos indirectos, incluyendo tecnología y almacenes para atender a 26 mercados. Webvan necesitaba, pero no logró, 4 000 pedidos diarios por mercado para salir a mano.

Sin embargo, dado que las ventas de abarrotes al detalle son de alrededor de 600 mil millones de dólares anuales, otras empresas como Peapod y FreshDirect todavía tratan de dominar las ventas de abarrotes al detalle en línea. En contraste con varios años atrás, el enfoque de hoy es una expansión gradual, ciudad por ciudad y evitar inversiones en camiones y almacenes. Así, es común que las cadenas de supermercados tengan una división en línea que recurra a su inventario existente. Un participante independiente reciente, FreshDirect, busca minimizar su inventario a través de compras "justo a tiempo" y elaborar alimentos preparados (como quiches de verduras y café tostado) para surtir los pedidos diarios y nada más. Otra empresa, Netgrocer, hasta usa el servicio terrestre de FedEx para sus entregas.

¿Bajo qué circunstancias, si las hay, podría tener éxito una tienda de abarrotes en línea?



Fuentes: Greg Saitz, "Online Shopping for Food Makes Comeback in New Jersey and Elsewhere", *The Star-Ledger of Newark*, 16 de enero de 2005, pp. 9, 14; Susan Reda, "t Clicks! Sales and Profitability Rise for On-Line Retailers", *Stores*, julio de 2004, p. 106; Erick Schonfield, "The Big Cheese of Online Grocers", *Business 2.0*, enero/febrero de 2004, pp. 60-61; Linda Himelstein, "Webvan Left the Basics on the Shelf", *BusinessWeek*, 23 de julio de 2001, p. 43 y Mylene Mangalindan, "Webvan Joins List of Dot-Com Failures", *The Wall Street Journal*, 10 de julio de 2001, pp. A3, A6.

Buena condición física y salud

La mayoría de los segmentos demográficos y económicos de nuestra sociedad parecen reflejar un interés creciente en la buena condición física y la salud. La participación en actividades de acondicionamiento físico, de los aeróbicos al yoga (no pudimos pensar en una actividad que empiece con *z*) va en aumento. Los centros de acondicionamiento, así como los fabricantes de equipo para ejercicio se han beneficiado de esta tendencia. No obstante, con un número de competidores en expansión, no hay seguridad de éxito para una empresa en particular.

Paralelamente al fenómeno del acondicionamiento físico, muchos individuos están cambiando sus hábitos de dieta. Al público se le advierte constantemente sobre la relación entre la dieta, por una parte, y enfermedades del corazón y el cáncer, por la otra. En consecuencia, un gran número de consumidores se han interesado más en dietas para perder peso, alimentos bajos en sal, aditivos y colesterol, y en alimentos ricos en vitaminas, minerales y contenido de fibra. (Sin embargo, algunos hábitos son difíciles de eliminar, así que algunos de nosotros aún consumimos hamburguesas con doble queso y tocino.)

Las compañías tienen que reconocer y responder al creciente interés del público en la salud. Así, a nivel detallista, la mayoría de los supermercados ahora ofrecen un surtido de alimentos saludables. A nivel manufactura, la Campbell Soup Co. desarrolló e introdujo Intelligent Quisine (cocina inteligente), una línea de alimentos fortificados con nutrientes. Empero, el éxito de nuevos productos que tratan de satisfacer necesidades del consumidor no está asegurado. Por ejemplo, aun cuando muchos clientes alabaron los beneficios para la salud de Intelligent Quisine en las pruebas de mercado, el producto fracasó por ventas insuficientes.[22]

Fuerzas políticas y legales

La conducta de cada empresa está influenciada, a menudo en mayor grado, por el proceso político y legal de nuestra sociedad. Las **fuerzas políticas y legales** en el marketing se pueden agrupar en las siguientes cuatro categorías:

- *Políticas monetarias y fiscales*. El nivel de gastos del gobierno, la oferta monetaria y la legislación de impuestos afectan a los esfuerzos de marketing.
- *Legislación y regulaciones sociales*. La legislación que afecta al ambiente (las leyes contra la contaminación, por ejemplo) y los reglamentos establecidos por la Agencia de Protección Ambiental entran en esta categoría.
- *Relaciones del gobierno con las industrias*. Aquí encontramos los subsidios a la agricultura, la construcción naviera, la transportación de pasajeros por ferrocarril y otras industrias. Los aranceles y las cuotas de importación afectan asimismo a industrias específicas. La *desregulación* del gobierno sigue teniendo efectos en las instituciones financieras y los servicios públicos (como los proveedores de electricidad y gas natural), así como en las telecomunicaciones y las industrias de transportación.
- *Legislación relacionada específicamente con el marketing*. Los ejecutivos de marketing no tienen que ser abogados, pero deben tener nociones de cómo inciden las leyes en el marketing: por qué fueron aprobadas, cuáles son sus previsiones principales y cuáles son las reglas básicas actuales (las “reglas del juego”) que fijan los tribunales y las agencias reguladoras para aplicarlas.

Estas leyes, que se resumen en la tabla 2.2, se crearon para regular la competencia o para proteger a los consumidores. Nótese que ha habido muy poca legislación nueva desde 1980 que afecte al marketing. Sin embargo, las decisiones de la Corte y los reglamentos de dependencias basados en estas leyes son bastante frecuentes. En previsión de la legislación agregada, las compañías, individualmente, y a veces quizá hasta industrias enteras responden a señales del gobierno y modifican prácticas de negocios proclives a causar problemas.

En ocasiones, una dependencia gubernamental alega que una empresa ha violado la ley. En otras, las compañías se demandan entre ellas, reclamando un comportamiento ilegal. Por ejemplo, la organización Gillette Co. demandó a Energizer Holdings Inc., afirmando que la rasuradora Schick Quattro de Energizer violaba las patentes de Gillette. Según un punto de vista, tales demandas pueden tener el propósito de demorar introducciones al mercado o nuevos productos.[23]



TABLA 2.2 Legislación estadounidense seleccionada que afecta al marketing

Para regular la competencia

1. Sherman Antitrust Act (Ley Sherman Antimonopolio) (1890). Prohíbe los monopolios y las combinaciones que restrinjan el comercio.
2. Federal Trade Commission (FTC) Act (Ley de la Comisión Federal de Comercio) (1914). Prohíbe la competencia desleal.
3. Clayton Antitrust Act (Ley Antimonopolio de Clayton) (1914). Regula diversas actividades, sobre todo la discriminación de precios.
4. State Unfair Trade Practices Acts (Leyes Estatales de Prácticas Comerciales Desleales) (1930-1940). Prohíbe la asignación de precios "loss-leader" (literalmente, líder a la pérdida; ventas bajo el costo). Leyes que siguen teniendo efecto en la mitad de los estados.
5. Robinson-Patman Act (Ley Robinson-Patman) (1936). Enmienda la Ley Clayton, fortaleciendo la prohibición de la discriminación de precios. Regula los descuentos y tolerancias en precios.
6. Wheeler-Lea Act (Ley Wheeler-Lea) (1938). Enmienda la ley de la FTC; amplía y refuerza la reglamentación de la competencia desleal o engañosa.
7. Lanham Trademark Act (Ley de Marcas Registradas de Lanham) (1946). Regula las marcas y marcas registradas.
8. Consumer Goods Pricing Act (Ley de Asignación de Precios de Artículos de Consumo) (1975). Revoca leyes *federales* que apoyan a leyes *estatales* de comercio leal. Elimina leyes estatales que permiten a los fabricantes establecer precios de ventas al detalle.
9. Diversas leyes de *desregulación* correspondientes a industrias específicas:
   a) Natural Gas Policy Act (Ley de Política de Gas Natural) (1978)
   b) Airline Deregulation Act (Ley de Desregulación de Aerolíneas) (1978)
   c) Motor Carrier Act (Ley de Transportistas Motorizados) (1980)
   d) Staggers Rail Act (Ley Ferroviaria Staggers) (1980)
   e) Depository Institutions Act (Ley de Instituciones de Depósito) (1981)
   f) Drug Price Competition and Patent Restoration Act (Ley de Competencia de Precios de Medicamentos y Restauración de Patentes) (1984)

Para proteger a los consumidores

1. Pure Food and Drug Act (Ley de Alimentos y Medicamentos Puros) (1906). Regula el etiquetado de alimentos y medicamentos y prohíbe la manufactura o el marketing de los mismos en estado adulterado; enmendada en 1938 por la Food, Drug, and Cosmetics Act (Ley de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos).
2. Automobile Information Disclosure Act (Ley de Revelación de Información sobre Automóviles) (1958). Establece el requisito de que los fabricantes hagan visibles los precios de venta al detalle sugeridos en los vehículos nuevos de pasajeros.
3. Kefauver-Harris Drug Amendments (Enmiendas de Kefauver-Harris sobre Medicamentos) (1962). Exige que los medicamentos se etiqueten con sus nombres genéricos, se hagan pruebas a nuevos medicamentos y éstos se sometan a aprobación de la Food and Drug Administration, antes de su comercialización.
4. National Traffic and Motor Vehicle Safety Act (Ley de Seguridad de Tránsito Nacional y Vehículos Motorizados) (1966). Provee normas de seguridad para neumáticos y automóviles.
5. Fair Packaging and Labeling Act (Ley de empacado y etiquetado equitativos) (1966). Regula el empacado y el etiquetado.
6. Cigarette Labeling and Advertising Acts (Leyes de etiquetado y publicidad de cigarrillos) (1966, 1969). Estipulan que los fabricantes etiqueten los cigarrillos como riesgosos para la salud y prohíben su publicidad por televisión.
7. Consumer Credit Protection Act (Ley de Protección del Crédito del Consumidor) (1968). Ley de la "verdad en el préstamo", que obliga a la revelación completa de las tasas de interés y de otros cargos financieros en los préstamos y las compras a crédito.
8. Consumer Product Safety Act (Ley de Seguridad de Productos de Consumo) (1972). Establece la Consumer Product Safety Commission (Comisión de Seguridad de Productos de Consumo), con amplios poderes para limitar e incluso detener el marketing de productos que ella misma dictamine como inseguros.
9. Consumer Product Warranty Act (Ley de Garantía de Productos de Consumo) (1975). Aumenta derechos de los consumidores y responsabilidades de los vendedores en las garantías del producto.

10. FTC Improvement Act (Ley de Mejora de la FTC) (1980). Limita el poder de la Federal Trade Commission para establecer regulaciones de procedimientos industriales y obligar a su cumplimiento. De hecho, invierte la tendencia hacia mayor protección de los consumidores por la FTC.
11. Nutritional Labeling and Education Act (Ley de Etiquetado de Nutrición y Educación) (1990). Requiere que se dé información nutricional detallada en las etiquetas de la mayoría de los productos alimenticios.
12. Children's Television Act (Ley de Televisión para Niños) (1990). Limita el número de minutos de publicidad que se pueden mostrar en los programas creados para niños.
13. Can-Spam Act (Ley de Eliminación del Spam) (2003). Permite a consumidores y negocios hacerse retirar de listas de correo electrónico masivas y concede autoridad de implementación a la Comisión Federal de Comercio.
14. Do-Not-Call Implementation Act (Ley de Implementación de No Llamar) (2003). Permite a los consumidores inscribirse en un registro de no llamar con el fin de impedir la mayoría, pero no todas, las llamadas de telemarketing.

Hasta este punto, nuestro análisis de las fuerzas políticas y legales ha tratado esencialmente de las actividades del gobierno *federal*. Sin embargo, hay fuertes influencias políticas y legales en los niveles *estatales* y *locales*. Por ejemplo, los programas de marketing de muchas compañías sufren los efectos de requisitos de zonificación, regulaciones de tasa de interés, impuestos estatales y locales, prohibiciones contra reclamos ambientales infundados y leyes que afectan a las ventas de puerta en puerta. Numerosos estados y municipios han impuesto todas estas dificultades.

Dean Kamen, inventor del Segway Human Transporter, también creó el iBOT Mobility System, una silla de ruedas de alta tecnología. Ambos productos son dispositivos de transportación para una sola persona impulsados con baterías que usan nuevas tecnologías para atender lo que Kamen vio como necesidades no satisfechas. El iBOT depende de giroscopios y sensores electrónicos para mantener el equilibrio, que según su inventor, lo hace mejor que un humano. Con dos pares de ruedas de tamaño mediano montadas en un pivote, el iBOT puede subir banquetas y escaleras y moverse sobre arena y otras superficies blandas. Comercializado por una división de Johnson & Johnson, el iBOT ofrece movilidad adicional a las personas que necesitan usar una silla de ruedas.

www.independencenow.com/ibot/index.html

Tecnología

La **tecnología** tiene un efecto formidable en nuestros estilos de vida, patrones de consumo y bienestar económico. Tan sólo piense en el impacto de adelantos tecnológicos como los aviones, los plásticos, la televisión, las computadoras, los antibióticos, el láser y, por supuesto, los videojuegos. Con excepción quizá de los aviones, todas estas tecnologías alcanzaron sus mayores mercados en el lapso de la vida de usted o de sus padres. Piense cómo puede alterarse su vida en el futuro por curas para el catarro común, el desarrollo de fuentes de energía para reemplazar los combustibles fósiles, los métodos de bajo costo para potabilizar el agua de mar o incluso por los viajes comerciales a la Luna.

Los hitos del avance tecnológico pueden afectar a los mercados en tres formas:



- Dar origen a industrias por completo nuevas, como lo han hecho las computadoras, el láser y los robots.
- Alterar de manera radical las industrias existentes o aniquilándolas virtualmente. Cuando apareció la televisión, dejó casi paralizadas a las industrias de radio y cine. Y la fotografía digital casi reemplazó a la llamada fotografía instantánea, obligando a Polaroid Holding Co. a buscar protección legal de quiebras en 2001.
- Estimular mercados e industrias no relacionados con la nueva tecnología. Los nuevos aparatos electrodomésticos y los alimentos para horno de microondas le dieron a la gente tiempo adicional para otras actividades.

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

Algunos granos y hortalizas pueden modificarse ahora genéticamente (GM) para que sean más resistentes a los insectos y a las sustancias químicas que se usan para matar la mala hierba. Las cosechas GM, con un valor mundial de alrededor de 5 mil millones de dólares, han sido criticadas por algunos grupos de consumidores y ambientalistas, incluido Greenpeace, con el argumento de que constituyen riesgos para la salud. En respuesta a tal acusación y temiendo las críticas, Gerber y Heinz prohibieron el uso de maíz y frijol de soya modificados por medios genéticos en sus alimentos para bebés. En los países que integran la Unión Europea, cualquier producto que contenga hasta 0.9% de ingredientes GM debe tener una etiqueta que establezca este contenido.

Otras personas del mundo de los negocios sostienen que los ingredientes alterados de esta manera no producen resultados dañinos. Dando un paso más allá de esto, se ha afirmado que las semillas modificadas genéticamente impulsarían la productividad agrícola en los países en desarrollo. Hasta la fecha, el gobierno de Estados Unidos ha rechazado propuestas de colocar etiquetas especiales en todos los productos alimenticios que contengan ingredientes elaborados con ingeniería genética.

¿Es ético que los fabricantes utilicen ingredientes modificados genéticamente en los productos alimenticios? Si lo hacen, ¿tienen que informar a los consumidores de que sus productos contienen ingredientes que han pasado por tales modificaciones genéticas?



Fuentes: Scott Miller, "EU's New Rules Will Shake Up Market for Bioengineering Food", *The Wall Street Journal*, 16 de abril de 2004, p. A1; y Lucette Lagnado, "Gerber Baby Food, Grilled by Greenpeace, Plans Swift Overhaul", *The Wall Street Journal*, 30 de julio de 1999, pp. A1, A6.

Los avances en la tecnología inciden también en la forma en que se lleva a cabo el marketing. Por ejemplo, los avances en comunicaciones permiten ahora que las personas y las organizaciones hagan negocios desde casi cualquier lugar y a cualquier hora del día. Desde finales de 1990, Internet ha tenido una profunda repercusión en millones de personas, así como en incontables empresas.

Debemos observar también que la tecnología es una bendición engañosa en algunos sentidos. Una nueva tecnología puede mejorar nuestras vidas en un área y al mismo tiempo crear problemas ambientales y sociales en otras áreas. La televisión y los videojuegos tienen una niñera integrada, pero son objeto de críticas por reducir la conversación familiar y la lectura para los niños. El automóvil es una forma cómoda de transporte personal, pero también genera congestionamientos de tráfico y contaminación atmosférica. A la vez, se espera que la tecnología resuelva algunos de los problemas que ella misma origina, según la crítica (la contaminación del aire, por ejemplo).

Microambiente externo

Hay tres fuerzas ambientales adicionales que son externas a una organización, pero influyen en sus actividades de marketing. Éstas son el mercado de la empresa, sus proveedores y sus intermediarios de marketing; representan las *fuerzas microambientales* para una organización (vea la figura 2.2). Tratarlas de manera eficiente es vital para el éxito del negocio. Al reconocer esto, varias compañías utilizan software de administración de relación con el cliente para tener registro de la actividad de compra de sus clientes y para comunicarse mejor con ellos.[24]

Aunque estas tres fuerzas externas son generalmente incontrolables, en algunas situaciones se puede influir en ellas. Como tales, son diferentes de las fuerzas *macro*ambientales explicadas antes. Una organización de marketing, por ejemplo, quizá pueda ejercer presión en sus proveedores o intermediarios. Y, por medio de su publicidad, una empresa puede tener alguna influencia en su mercado.

El mercado

El mercado es realmente de lo que trata todo el marketing: cómo llegar al mismo y proveerlo con ganancia y de manera socialmente responsable. El mercado debe ser el punto

FIGURA 2.2

Microambiente externo del programa de marketing de una compañía.

Las flechas reflejan las interrelaciones (flujos de productos, pagos, información e influencia) entre la compañía y su ambiente externo.



focal de todas las decisiones de marketing en una organización. Pero, ¿qué es exactamente un mercado? Un *mercado* puede definirse como un lugar donde se reúnen compradores y vendedores, donde se ofrecen en venta bienes o servicios y donde tienen lugar las transferencias de propiedad. Un *mercado* puede definirse también como la demanda de un bien o servicio por cierto grupo de compradores potenciales; por ejemplo, hay *mercado* para los productos del petróleo.

Estas definiciones no son suficientemente precisas para que nos sean de utilidad aquí. Para propósitos de marketing, definimos el **mercado** como las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y deseo de gastarlo. De tal manera, al hacer el marketing de cualquier bien o servicio determinado, se tienen que considerar tres factores específicos:

- Personas u organizaciones con necesidades,
- su poder de compra *y*
- su comportamiento de compra.

Cuando consideramos las *necesidades*, lo hacemos desde la perspectiva de la definición de diccionario de la necesidad como la falta de algo que se requiere, se desea o es útil. No limitamos las necesidades a los requerimientos fisiológicos del alimento, vestido y refugio esenciales para sobrevivir. Recuerde que en el capítulo 1 decíamos que las palabras *necesidades* y *deseos* se usan de manera indistinta.

Proveedores

Una empresa no puede vender un producto si no lo fabrica o lo compra. Es por eso que las personas o empresas que proveen los bienes o servicios requeridos por un productor para fabricar lo que vende son fundamentales para el éxito en marketing. De igual manera lo son las compañías que proveen la mercancía que un mayorista o un detallista revenden. Y por eso consideramos a los **proveedores** de una empresa parte vital de su ambiente de marketing.

Los ejecutivos de marketing no suelen ocuparse lo suficiente de la parte del suministro del marketing. Sin embargo, cuando hay escasez, reconocen la necesidad de tener relaciones de cooperación con los proveedores. Es más, con el aumento de las ventas en línea, las compañías de Internet están prestando mucha más atención a las fuentes de suministro, así como a los métodos por los cuales se procesarán los pedidos y se les entregará la mercancía a los compradores.

Intermediarios de marketing

Los **intermediarios de marketing** son organizaciones de negocios independientes que ayudan directamente en el flujo de bienes y servicios entre una organización de marketing y sus mercados. Hay dos tipos de intermediarios: 1) las empresas que llamamos *intermediarios*: mayoristas y detallistas, y 2) las diversas *organizaciones de facilitación*, que proveen servicios como la transportación, el almacenamiento y el financiamiento necesarios para completar intercambios entre compradores y vendedores. Estos intermediarios operan entre una empresa y sus mercados y entre la misma y sus proveedores. Por esto, son parte de lo que llamamos *canales de distribución*.

En algunos casos, puede ser más eficiente para una empresa no recurrir a intermediarios de marketing. El productor puede tratar *directamente* con sus proveedores o venderles *directamente* a sus clientes y hacer sus propios envíos, financiamientos y así por el estilo. No obstante, los intermediarios de marketing son especialistas en sus respectivos campos. A menudo hacen mejor trabajo y a costo menor de lo que la propia organización de marketing puede hacer por sí sola.

De manera colectiva, la compañía, sus proveedores y sus intermediarios (tanto intermediarios como organizaciones de facilitación) forman una **cadena de valor**. Esto es, todas estas empresas —cada una a su manera— llevan a cabo actividades para añadir valor al producto que con el tiempo compra un individuo o una organización. Es relativamente fácil entender el valor agregado por un fabricante cuando éste combina diversos materiales para dar forma a un producto terminado. Pero es más difícil detectar el valor agregado por otros miembros de la cadena de valor. Por ejemplo, considérese una institución financiera que llega al acuerdo de dar crédito a los clientes que compran vehículos de una concesionaria de automóviles. Esta organización de facilitación ha agregado valor al producto, valor que consiste esencialmente en facilitar que un comprador prospecto haga una compra.

Ambiente interno de la organización

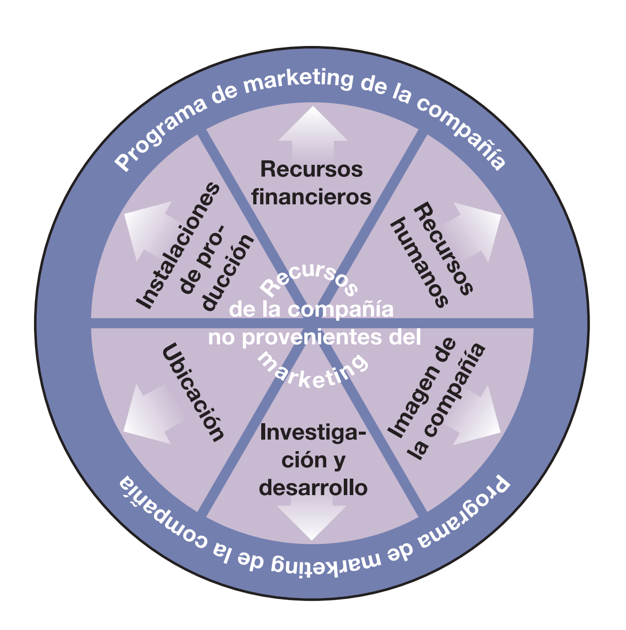
Ciertas *fuerzas internas*, que son controlables por la administración, moldean también el esfuerzo de marketing de una organización. Como se aprecia en la figura 2.3, estas influencias internas comprenden las actividades de producción, financieras y de personal de una empresa. Si Colgate-Palmolive Co. piensa en añadir una nueva marca de jabón, pongamos por caso, tiene que determinar si puede utilizar las instalaciones de producción y la pericia actuales. Si el nuevo producto requiere una planta o maquinaria nuevas, la capacidad financiera entra en el cuadro. Si bien este ejemplo tiene que ver con un fabricante, estamos viendo la *producción* en sentido amplio, refiriéndonos a las diversas actividades que crean el conjunto de productos que una organización ofrece a sus mercados. Por esto, todas las empresas (detallistas, mayoristas, compañías de servicios y organizaciones no lucrativas) intervienen en la producción, en este sentido amplio.

Otras fuerzas ajenas al marketing son la ubicación de la compañía, su fuerza de investigación y desarrollo (IyD) y la imagen total que proyecta al público. Para un fabricante, la ubicación de la planta suele determinar los límites geográficos del mercado de la empresa,

FIGURA 2.3

Ambiente interno que afecta a las actividades de marketing de una empresa.

Los recursos internos de una empresa ajenos al marketing influyen en su programa de marketing y lo sostienen.



en particular si los costos de transportación son altos o si sus productos son perecederos. Para un intermediario, la ubicación de una tienda (en el caso de un detallista) o de una bodega (en el caso de un mayorista) afecta al número de clientes atraídos a la empresa e incide también en sus gastos de operación. Desde luego, los detallistas en línea pueden no tener que preocuparse por la ubicación de las tiendas físicas, pero sí tienen que hacerlo de todas formas por la ubicación de las bodegas. El factor de IyD quizá determine si una empresa será líder o seguidora en su industria. La imagen de una organización tiene un efecto en su capacidad de atraer capital, empleados y clientes.

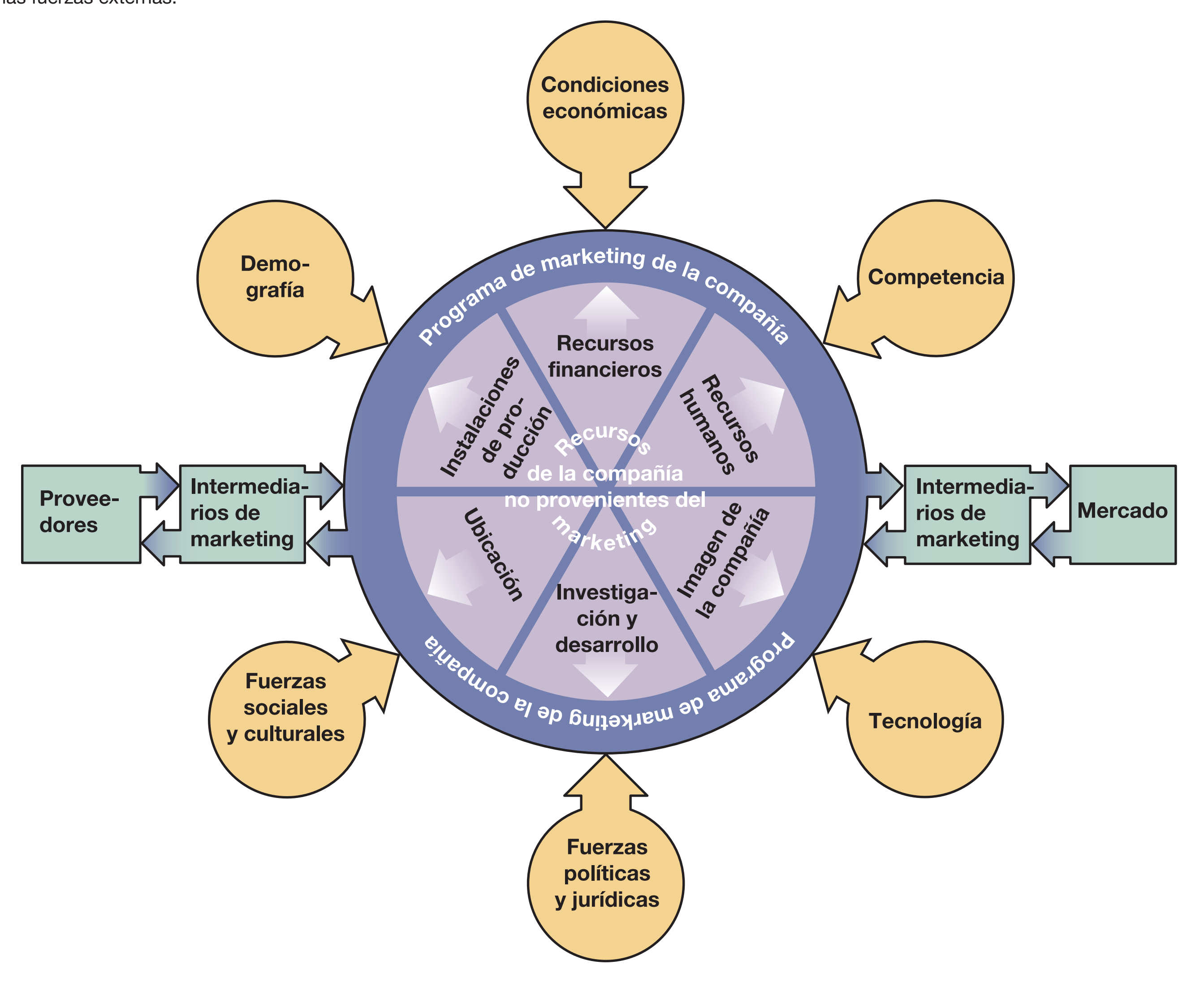
Otra consideración en el ambiente interno de una empresa es la necesidad de coordinar las actividades de marketing y las ajenas a éste. En ocasiones, esto puede dificultarse por los conflictos en las metas y personalidades de los ejecutivos. A los empleados de producción, por ejemplo, les gusta ver procesos de producción largos de artículos estandarizados. Sin embargo, tal vez los ejecutivos de marketing deseen que haya diversidad de modelos, tamaños y colores para satisfacer a diferentes segmentos de mercado. Los ejecutivos financieros desean por lo común límites de crédito y gastos más apretados de los que los empleados de marketing consideran necesarios para que la corporación sea competitiva.

Para concluir nuestro análisis del ambiente de marketing, la figura 2.4 muestra cómo se combinan todas las fuerzas ambientales para dar forma al programa de marketing de una organización. Dentro del marco de estos límites, la administración debe desarrollar un programa de marketing para satisfacer las necesidades de sus mercados.

FIGURA 2.4

Ambiente operativo entero para el programa de marketing de una empresa.

El programa de marketing debe tomar en cuenta los recursos internos así como las fuerzas externas.



Resumen

En las actividades de marketing de una organización influyen varias fuerzas ambientales. Algunas son externas a la empresa y en gran parte son incontrolables por la organización. Otras fuerzas están dentro de la empresa y en general son controlables por la gerencia. El marketing exitoso requiere que la empresa desarrolle e implemente programas de marketing que toman en cuenta su entorno. Para empezar, la administración debe establecer un sistema de vigilancia ambiental, el proceso de recopilar y evaluar información ambiental.

Seis variables amplias constituyen el entorno externo que en general no pueden ser controladas por la organización. Los factores demográficos son una de estas influencias macro. Otra son las condiciones económicas como el ciclo del negocio, la inflación y las tasas de interés. La gerencia también debe estar consciente de los diversos tipos de competencia y de la estructura competitiva en la que opera la empresa. Las fuerzas sociales y culturales, como cambios en los estilos de vida, valores y creencias, deben tomarse en cuenta conforme se desarrollan los programas de marketing. Cuatro tendencias socioculturales notables son los movimientos ecologistas, los papeles cambiantes de los géneros, un mayor valor del tiempo y un énfasis agregado a la condición física y la salud. Las fuerzas políticas y legales, que van de políticas monetarias y fiscales a la legislación, también afectan al marketing. Como con las otras macroinfluencias ambientales, la tecnología puede presentar oportunidades y retos para los mercadólogos.

Otra serie de factores ambientales —proveedores, los intermediarios de marketing y el mercado mismo— también es externa a la empresa. Pero estas fuerzas puede controlarlas hasta cierto grado la empresa. Aun cuando las tres fuerzas externas en general son incontrolables, pueden ser influenciadas en ciertas situaciones. Como tales, estas fuerzas *micro*ambientales son diferentes a las *macro*ambientales, como las condiciones económicas y la tecnología.

Al mismo tiempo, una serie de recursos no relacionados con el marketing *dentro* de la empresa —producción, instalaciones, personal, finanzas, ubicación, investigación y desarrollo e imagen de la compañía— afecta su esfuerzo de marketing. En general, estas variables puede controlarlas la gerencia.

Más sobre **iTunes**



Conforme 2004 llegaba a su fin, ingresaban a la competencia aún más servicios de música digital. Quizá la más interesante (y potencialmente temible) recién llegada era la compañía que inició la guerra de Apple contra el sistema operativo PC de la década de 1980: Microsoft. Así como Apple lanzó iTunes para incrementar las ventas de su reproductor iPod MP3, Microsoft introdujo MSN Music para espolear las ventas de su sistema operativo Windows XP y Windows Media Player, así como varios productos Microsoft más. La situación semejaba la guerra de la computadora Apple contra la computadora de escritorio Microsoft de la década de 1980.

De manera similar a los primeros tiempos cuando Apple se negaba a otorgar bajo licencia su plataforma operativa Macintosh, se ha resistido a permitir que otras compañías desarrollen productos o servicios que funcionen con iPods y iTunes. En contraste, Microsoft está permitiendo que otros proveedores desarrollen dispositivos y servicios que usan su nueva tecnología Windows Media Player. Un analista de la industria señaló: "Apple diseña cosas que funcionan bien juntas, en tanto que Microsoft parece que pega las cosas para unirlas".

El maestro original de la música digital, Shawn Fanning, también lanzó un nuevo servicio de música en línea a finales de 2004. Después de vender los derechos a la marca Napster, Fanning decidió intentar legitimar el modelo de igual a igual (PTP) de música digital. Contempló su nueva compañía, Snocap, como una casa de cambio para reunir compañías musicales y las redes para compartir archivos PTP. Hasta este punto, la mayoría de las redes PTP operaban ilegalmente, permitiendo que los usuarios intercambiaran material registrado sin pagar regalías a la compañía musical propietaria de los derechos, o al artista. La meta de Fanning era permitir a los usuarios seguir intercambiando archivos, pero pagando por el privilegio de hacerlo.

Varios sitios ilegales seguían operando y ofreciendo compartir archivos PTP gratuitos y, en el caso de Kazaa, una enorme colección de canciones de la cual escoger. Utilizando una red de computadoras, más que un servidor central, Kazaa demostraba que era más difícil de clausurar que Napster. En tanto que 67% de las personas de más de 25 años estaban descargando música de manera legal de la Internet a fines de 2004, casi 70% de los de edades entre los 18 y 24 años usaban servicios sin licencia. Pero como dice el adagio, se obtiene lo que se paga, y en ocasiones más, como virus de computadora y demandas legales ocasionales en contra de usuarios que descargan material pirateado.

Desde el punto de vista legal de la competencia, en enero de 2005 Apple estaba vendiendo 90% de todas

las canciones descargadas de Internet. Y, parafraseando al Shangri-La, Apple Computer espera que iTunes siga siendo "el líder de la manada".

1. Aparte de la tecnología, ¿qué fuerzas macroambientales son particularmente importantes para iTunes de Apple?

2. ¿Cree usted que los servicios de música digital legales prevalecerán sobre sus contrapartes ahora ilegales? ¿Por qué?

3. ¿Coinciden las descargas de música digital legales con las principales tendencias demográficas, sociales y culturales en su país o van en contra?

Términos y conceptos clave

Vigilancia ambiental (28)
Demografía (30)
Baby boomers (32)
Generación X (32)
Generación Y (32)
Ambiente económico (32)
Ciclo de negocios (33)
Inflación (33)
Tasas de interés (33)
Ventaja diferencial (34)
Fuerzas sociales y culturales (34)
Fuerzas políticas y legales (39)
Tecnología (41)
Mercado (43)
Proveedores (43)
Intermediarios de marketing (43)
Cadena de valor (43)

Preguntas y problemas

1. En áreas donde todavía decrece el número de estudiantes en edad universitaria, ¿qué medidas de marketing debe tomar una escuela para adaptarse a esta tendencia?

2. Para cada una de las siguientes empresas, dé algunos ejemplos de cómo es probable que difieran sus programas de marketing durante los periodos de prosperidad comparados con los de recesión:
   a) Bicicletas Schwinn
   b) Williams-Sonoma.com (el sitio en Internet del detallista de muebles para el hogar)
   c) Salas de cine General Cinema
   d) Ejército de Salvación

3. ¿Cuál sería el efecto probable de que hubiera altas tasas de interés en el mercado para los siguientes bienes o servicios?
   a) Relojes suizos Swatch
   b) Materiales de construcción
   c) Programas de educación preescolar

4. Explique los tres tipos de competencia que enfrenta una empresa. ¿Qué estrategias o programas de marketing recomendaría usted para aplicar a cada tipo de competencia?

5. Mencione tres productos fabricados en su país que crea que serían sumamente aceptables para los "consumidores ecológicos" en los mercados europeos. Nombre tres productos que crea que serían inaceptables en el sentido ambiental.

6. Dé algunos ejemplos de cómo se ha reflejado el papel cambiante de la mujer en el marketing.

7. ¿Cuáles son algunas de las implicaciones de marketing del creciente interés público en la condición física y la salud?

8. Utilizando ejemplos distintos de los del capítulo, explique cómo puede influir el factor ambiental de la tecnología en el marketing de una empresa.

9. Especifique algunas fuerzas macroambientales externas que afecten a los programas de marketing de:
   a) Pizza Hut
   b) Su escuela
   c) Drugstore.com
   d) Clairol (productos para el cuidado del cabello)

10. Además de la tecnología, ¿qué fuerzas macroambientales son particularmente importantes para las compañías de Internet?

11. Explique en qué forma puede influir en el programa de marketing interno de una empresa cada uno de los siguientes recursos:
   a) Ubicación de la planta o tienda
   b) Imagen de la empresa
   c) Recursos financieros
   d) Capacidades del personal

Marketing en acción

1. Identifique dos cuestiones sociales o culturales de controversia en la comunidad donde se encuentra su escuela y explique el efecto de las mismas en las empresas que hacen marketing en la localidad.

2. Después de navegar por Internet, identifique dos categorías de productos (distintas de las mencionadas en el capítulo) que crea que se pueden vender bien en la red. Luego señale dos que crea que sería difícil vender en línea.

Capítulo 3

PARTE 1



"Como muchos negocios exitosos, IKEA está estructurado en torno a un concepto sencillo: ofrecer una amplia gama de productos para la decoración del hogar bien diseñados y funcionales a precios tan bajos que muchas personas podrán adquirirlos."

Los mercados globales y el marketing

¿Puede satisfacer IKEA necesidades de decoración globales?

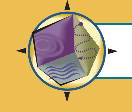
Si le gustan las historias de negocios exitosos, tal vez reconozca los nombres de Ray Kroc, Sam Walton o Herb Kelleher. Son, respectivamente, las mentes maestras que hay detrás de McDonald's, Wal-Mart y Southwest Airlines. Pero, ¿qué pasa con Ingvar Kamprad? ¿Creería que se especula que es el hombre más rico del mundo, aún más que Bill Gates? Kamprad es el fundador de IKEA, una empresa sueca y el mayor detallista de muebles y decorados para el hogar del mundo.

Kamprad inició la empresa en 1943, cuando apenas tenía 17 años, vendiendo artículos sencillos como billeteras, plumas y marcos para fotos en su pueblo de residencia y en los alrededores. El nombre de la compañía es una combinación de las iniciales de Kamprad y las primeras letras de su hogar (una granja llamada Elmtaryd, cerca de la villa de Agunnaryd). En 1951, iba de puerta en puerta vendiendo muebles hechos por carpinteros locales. Con el incremento en la popularidad de su mercancía, Kamprad abrió su primera tienda al detalle en 1958 en el poblado de Almhuit, al sur de Suecia.

Como muchos negocios exitosos, IKEA está estructurado en torno de un concepto sencillo: ofrecer una amplia variedad de productos para la decoración del hogar bien diseñado y funcional a precios tan bajos que muchas personas podrán adquirirlos. También, como sucede con muchos éxitos, la clave está en encontrar formas creativas de implantar el concepto. Para IKEA, eso significa seguir una rutina establecida. Cada artículo nuevo en IKEA empieza con la identificación de una necesidad y la determinación de un precio que los consumidores pagarán para satisfacer la necesidad. Luego los diseñadores presentan un producto y los métodos de producción y materiales se configuran con el objetivo de aportar calidad, manteniendo los costos tan bajos como sea posible. Por último, al tratar con 2 000 proveedores de 55 países y sólo ofrecer artículos que puedan producirse y venderse en volumen, los costos se reducen aún más.

IKEA ha presentado muchas innovaciones al comercializar artículos para el hogar incluyendo el autoservicio, "empaques planos" con el ensamble final por parte del cliente y tiendas enormes que incluyen hogares modelo amueblados que ofrecen más de 10 000 artículos. Al mezclar calidad y bajos precios a través de ahorros en costos, IKEA ha desarrollado un sistema al detalle con más de 200 tiendas bajo franquicia en 30 países, catálogos distribuidos a más de 100 millones de hogares y un creciente negocio por Internet. En 2004, las ventas excedieron los 16 mil millones de dólares y hay planes para abrir una docena de tiendas adicionales cada año en el futuro próximo. Si el modelo de negocio de IKEA sigue con fuerza en el siglo XXI, bien puede convertir a Kamprad en un nombre conocido, no sólo en Suecia, sino en el mundo entero.[1]

¿Cómo ha podido IKEA operar tiendas con éxito en tantos países distintos?



www.ikea.com

El desempeño internacional sostenido de IKEA es en verdad impresionante. Pero como el caso de apertura indica, hasta empresas experimentadas como IKEA enfrentan retos desconocidos cuando se aventuran más allá de sus fronteras domésticas. Algo tan básico como la mezcla de marketing —los planes para el producto, junto con los programas de asignación de precios, distribución y promoción— puede ser más difícil en un mercado extranjero. Factores como el idioma, la cultura, las prácticas de negocios y las restricciones gubernamentales complican el proceso. Como resultado, "volverse internacional" incluye muchas consideraciones estratégicas y tácticas exclusivas. Dadas las diferencias del marketing interno, necesitamos examinar el marketing internacional en cierto detalle.

Objetivos del capítulo

Después de estudiar el capítulo, deberá ser capaz de explicar:

- El significado del marketing internacional para empresas y países.
- Qué hace atractivos los mercados extranjeros.
- Los retos para diseñar estrategias de marketing para los mercados internacionales.
- Las estructuras organizacionales de alternativa para operar en mercados extranjeros.
- Las cuestiones de la mezcla de marketing y algunos conceptos específicos para el marketing internacional, como el trueque o canje y el marketing gris.

Significado del comercio internacional

El comercio internacional no es un fenómeno nuevo. Hay pruebas de que fue parte importante de la vida de muchas civilizaciones antiguas, incluidas la etrusca (Italia), la egipcia y la china. Las razones económicas del comercio internacional son:

- *Acceso a productos no disponibles de otra forma.* Un gran número de bienes, incluyendo muchos comestibles, especias y hasta tipos de maderas, se obtienen sólo en ciertas partes del mundo. Sin el comercio exterior, los consumidores de otras regiones no podrían adquirir estos productos.
- *La ventaja comparativa.* Algunos países cuentan con recursos naturales o humanos únicos que les dan una ventaja cuando se trata de elaborar ciertos productos. Este factor, por ejemplo, explica el predominio de Sudáfrica en diamantes y la capacidad de ciertos países asiáticos y centroamericanos en desarrollo con bajas tasas salariales para competir con éxito en productos ensamblados a mano. Un país maximiza su prosperidad económica especializándose en una ventaja comparativa y haciendo comercio con otros productos.

El comercio internacional también conlleva implicaciones políticas y sociales. De hecho, los historiadores otorgan al comercio gran parte del crédito de la paz y el bienestar que existió durante siglos en el extenso Imperio Romano. En el mundo actual, la interacción promovida por el comercio reduce las barreras y prejuicios sociales e incrementa la tolerancia.

Para tener una idea de lo significativo que se ha vuelto el marketing internacional, considere que en 2002 las exportaciones mundiales alcanzaron un valor de más de 6.3 *billones* de dólares. Como sugiere el volumen total, el comercio es muy importante para las economías de muchos países. Por ejemplo, cada año, Estados Unidos exporta una cantidad equivalente a alrededor de 10% de lo que produce, en tanto que Alemania y Francia, cada una por su parte, exportan una cantidad igual a 30% de lo que producen. En contraste, 49 de los países menos desarrollados del mundo (según la Organización Mundial de Comercio, OMC) representan sólo 0.5% de todo el comercio internacional. El comercio no tiene el mismo impacto en todos los países. China, con una población de 1 300 millones de personas, hizo exportaciones con un valor de 484 mil millones de dólares en 2003. Ese mismo año, Japón, con una población diez veces menor, logró 100 mil millones de dólares más en exportaciones.[2] La diferencia entre países está mejor ilustrada en la tabla 3.1, que muestra las exportaciones e importaciones de cada país como porcentaje de su producción total interna.



Exportaciones e importaciones en las economías de varios países

	Exportaciones de 2003 como % del PIB	Importaciones de 2003 como % del PIB
Corea del Sur	38.2	35.6
Canadá	37.7	35.4
China	33.0	32.0
México	28.4	30.1
Reino Unido	25.0	28.4
Brasil	16.8	13.2
Japón	12.5	11.4
Estados Unidos	9.3	14.1

PIB = Producto Interno Bruto

Fuente: Base de datos de indicadores del desarrollo del Banco Mundial, septiembre de 2004. Consultada en *www.worldbank.org.*

El comercio lo utilizan las naciones para acelerar su crecimiento económico. Los países subdesarrollados del mundo lograron más de 25% de todas las exportaciones de 2003, una proporción bastante más alta que su aportación en la productividad mundial. Al involucrarse en el comercio, estos países proveen puestos de trabajo e ingresos para sus ciudadanos.

¿Cuáles son las perspectivas para el comercio internacional? Tanto en el nivel nacional como en el de la empresa individual, el comercio internacional es importante para la salud de un país. Sin embargo, la relación entre lo que importa y lo que exporta tiene implicaciones significativas. Para apreciar esto, tenemos que examinar los conceptos de la balanza de pagos y la balanza de comercio, y utilizaremos a Estados Unidos como ejemplo.

La **balanza de pagos** de un país es un registro contable de todas sus transacciones con otros países del mundo. Las categorías principales de gastos e ingresos en la balanza de pagos de una nación son la ayuda militar y extranjera, las inversiones en el exterior, las utilidades obtenidas en las inversiones en el extranjero, el turismo y su balanza comercial. Estos términos son autoexplicativos, excepto el de la **balanza comercial** de un país, que es la diferencia resultante entre lo que exporta y lo que importa. Cuando las exportaciones exceden a las importaciones, el balance es positivo y se dice que el país tiene un *superávit* comercial. Cuando las importaciones exceden a las exportaciones, la balanza es negativa y el país tiene un *déficit* comercial.

Por definición, la balanza de pagos de un país tiene que equilibrarse; esto es, el flujo de salida de la riqueza tiene que igualar al flujo de entrada. Así, por ejemplo, si los gastos del turismo exterior de los ciudadanos de un país (flujo de salida o saliente) exceden a los gastos de los turistas que visitan el país (flujo de entrada o entrante), la diferencia tiene que compensarse con alguna de las otras categorías de la balanza de pagos. ¿Qué sucede si no hay superávit suficiente en las otras categorías para compensar un déficit? Entonces el país tiene que pedir un préstamo para compensar la diferencia, y ahí es donde radica el problema. Si la deuda de un país crece, se enfrenta a la presión de aumentar los impuestos y reducir los gastos gubernamentales.

Los miembros de la tribu huli de Nueva Guinea virtualmente no tuvieron ningún contacto con el mundo exterior hasta finales de la década de 1940. Esta foto de una joven huli (con atuendo ceremonial nativo) parece indicar que se esfuerzan por recuperar el tiempo perdido. Gracias a los avances en la tecnología de las comunicaciones y métodos de transportación mejorados, los productos comerciales están llegando a algunos de los lugares más remotos del planeta. En el mundo de hoy, los mercadólogos emprendedores no deben limitarse a sus mercados internos.

A lo largo de su historia, Estados Unidos ha tenido grandes gastos en cuatro áreas que afectan de manera significativa la balanza de pagos: 1) fuerzas militares estacionadas en ultramar, 2) ayuda exterior, 3) importaciones petroleras y 4) viajes turísticos de estadounidenses al extranjero. Para compensar estos gastos y mantener el equilibrio en su balanza de pa-

gos, los hombres de negocios estadounidenses tenían que generar un sustancioso superávit comercial. Esto es, las exportaciones de bienes y servicios tenían que exceder en gran medida a las importaciones. Aproximadamente hasta 1970, esto no fue problema, porque Estados Unidos tenía en general una balanza comercial positiva. Luego, la balanza declinó al punto de que ya no era suficiente para compensar los gastos que se hacían en el extranjero.

Durante la mayor parte de la década de 1980, Estados Unidos se halló en posición comercial desfavorable con un déficit comercial cuantioso. La relación entre las importaciones y las exportaciones mejoró a finales de la década de 1980 y principios de la siguiente, alcanzando el déficit una cifra baja de 31 mil millones de dólares en 1991, pero el balance fue consistentemente desfavorable. Desde entonces, el déficit se ha incrementado de manera constante, alcanzando un monto de 520 mil millones de dólares en 2003, más del triple en cinco años.[3] Los grandes déficit comerciales tienen un efecto negativo directo en los empleos, la inversión y el crecimiento.

Varios factores afectan la balanza comercial de un país, como son:

- *Preferencias del consumidor.* Los consumidores han llegado a conocer y comprar muchos productos importados.
- *Tecnología*. La "brecha tecnológica" entre Estados Unidos y otros países industriales importantes se está haciendo más angosta o ha desaparecido por completo, así que este país no disfruta ya de la misma ventaja de tecnología como en otro tiempo.
- *Barreras comerciales*. Algunos países tienen barreras que limitan mucho o prohíben por completo la importación de productos que pudieran competir con su producción nacional.
- *Industrias subsidiadas.* Algunos gobiernos extranjeros ayudan a su comercio de exportación más que Estados Unidos. Estos subsidios a menudo habilitan a los productores para que vendan sus artículos en mercados extranjeros a precios más bajos que los de los productores nacionales.
- *Estructura fiscal*. Algunos países obtienen un ingreso considerable de los impuestos indirectos, como el impuesto al valor agregado, que a menudo son reembolsados cuando se exportan los productos. Como resultado, las empresas en estos países tienen un incentivo más para buscar mercados en el extranjero.
- *Capacidades de marketing relativas*. Las empresas de todo el mundo han reducido la brecha entre sus habilidades de marketing y las de las naciones más desarrolladas.

El balance comercial exterior de Estados Unidos ha cambiado de ser un punto brillante a ser un problema. Las importaciones probablemente se mantendrán altas a causa de los factores antes descritos. En consecuencia, Estados Unidos tiene que seguir buscando expansión para sus exportaciones, por lo que debe:

- Compensar los altos costos de mano de obra mediante el crecimiento de la productividad.
- Adaptar los esfuerzos de marketing a las culturas extranjeras para mejorar el atractivo de los productos.
- Invertir en el futuro al adoptar una perspectiva de mayor alcance que la que actualmente caracteriza a la mayoría de las empresas estadounidenses.

La atracción del marketing internacional

El comercio internacional describe cualquier tipo de negocio que hagan las empresas más allá de sus fronteras nacionales. De modo más específico para nuestros intereses, el **marketing internacional** tiene lugar cuando una organización comercializa activamente sus productos en dos o más países. Para muchas compañías estadounidenses, los mercados internacionales dan cuenta de una porción sustancial de sus operaciones. Por ejemplo, IBM y Boeing obtienen en forma regular cerca de la mitad de sus ingresos por ventas anuales

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Funcionan bien los centros de llamadas en el extranjero?

Si usted llama por teléfono al servicio al cliente de una compañía importante, tal vez note que la persona al otro extremo de la línea tiene un acento que no le es familiar. El motivo puede ser que la compañía ha subcontratado su centro de llamadas a una empresa en India, China, Filipinas u otro país. Una combinación de tecnologías de telecomunicaciones sofisticadas y bajos costos de mano de obra han vuelto atractivos estos centros. Las empresas que dependen de esta alternativa quieren ahorrar dinero, pero también desean que sus clientes queden satisfechos. Ha habido problemas cuando empleados del centro de llamadas no tienen los detalles más actualizados sobre nuevos productos, cambios de precios u otras cuestiones y cuando diferencias culturales en cuanto a lo rápido que hablan, o el tono de voz que usan molesta a quienes llaman. Como resultado de esto ha surgido una industria de software para monitorear llamadas. Las empresas que dependen de estos centros ahora graban las conversaciones, registran la duración de las llamadas, la frecuencia con la que quienes llaman son dejados en espera y hasta rastrean palabras clave, como el nombre de un competidor.

Fuentes: Jason Overdorf, "Outsourcing Jobs to... Europeans?", *Business 2.0*, enero/febrero de 2005, p. 32; Alex Ortolani, "Call Monitoring Industry is Booming", *The Wall Street Journal*, 29 de noviembre de 2004, p. A11.

fuera de Estados Unidos. De igual manera, muchas compañías no estadounidenses, como Sony, Bic, Gucci, Toyota, Lipton, Shell Oil y Adidas, se sostienen básicamente del mercado estadounidense. El comercio internacional no se limita a los grandes negocios. Trece por ciento de las empresas de Estados Unidos que emplea a menos de 20 personas reporta que ha tenido ventas internacionales durante los últimos tres años.[4]

Una empresa traspone su mercado nacional y sale al comercio internacional por varias razones:



- *Demanda potencial en los mercados extranjeros*. Hay una alta demanda de una gran variedad de productos en todas partes del mundo. Entre las naciones en desarrollo, al igual que en las desarrolladas, existe una demanda de productos de negocios tales como máquinas herramientas, equipo de construcción y computadoras. Por lo tanto, es frecuente que las empresas aprovechen la ventaja de sus técnicas especializadas en la fabricación o distribución en regiones nuevas. Por ejemplo, Hewlett-Packard, la cual en 1938 comenzó a fabricar un instrumento electrónico para probar equipo de sonido, ahora vende una serie de bienes y servicios tecnológicos a más de mil millones de clientes en 170 países.



- *Saturación de los mercados internos*. Las compañías —incluso las que no tienen experiencia internacional— miran a los mercados extranjeros cuando los nacionales alcanzan niveles estables. A medida que se volvió más difícil encontrar ubicaciones atractivas en el territorio estadounidense en la década de 1970, McDonald's abrió un número cada vez mayor de sucursales en ultramar. Ahora, la mitad de los 30 000 restaurantes de la firma se encuentran fuera de Estados Unidos, y sus planes de expansión están enfocados casi exclusivamente en el extranjero.



- *Expectativas del cliente*. Con frecuencia, una empresa sigue a sus clientes nacionales al exterior. Por ejemplo, varios bancos estadounidenses creen necesario establecer sucursales en otros países debido a que sus clientes hacen negocios internacionales. Puesto que Remy International, antes Delco Remy, proveedor estadounidense de equipo eléctrico automotriz, encuentra eficiente ubicar su manufactura cerca de los fabricantes de autos, hoy en día tiene plantas en todo el mundo.

Planeación estratégica para el marketing internacional

Las empresas que han logrado mucho éxito en el marketing interno no tienen, sin embargo, la seguridad de que repetirán la hazaña en los mercados extranjeros. El buen desempeño

en ultramar se basa en 1) entender el ambiente de un mercado extranjero y 2) determinar con precisión qué prácticas de la administración de su país de origen y qué elementos de la mezcla de marketing se deben transferir directamente a los mercados extranjeros, cuáles deben modificarse y cuáles nunca deben usarse.

Estrategia global es aquella en la que se emplea esencialmente el mismo programa de marketing en todo el mundo. La estrategia global es una situación ideal porque es muy eficiente en costo. FedEx es un ejemplo de una compañía que ha globalizado su estrategia. En palabras de un alto ejecutivo de marketing: "Somos la mayor empresa totalmente dedicada al transporte de carga en todo el mundo, y como resultado, tenemos una fórmula bastante buena para abordar cualquier mercado, sea China, Japón o Alemania; realmente no hay diferencia".[5]

En el marketing de un producto de consumo, frecuentemente es más difícil de lograr una estrategia global debido a diferencias sociales y culturales. Sin embargo, algunas firmas al menos se han aproximado a una estrategia global. Dove, desarrollada en 1957 y posicionada por Unilever como una "barra de belleza" en vez de como un jabón, debido a que contiene humectantes, es comercializada esencialmente de la misma forma en más de 80 países alrededor del mundo.



Cuando hay grandes áreas geográficas que tienen mucho en común, pero son muy distintas de otras regiones por factores de clima, las costumbres o el gusto, una empresa debe crear una **estrategia regional**. Esto es lo que Coca-Cola ha hecho en bebidas. En su sitio de red, enumera cerca de 380 diferentes marcas que comercializa en todo el mundo. Entre las más curiosas están Jolly Juice, Monsoon, Samurai, Water Salad y Love Body.



Hay casos en que los mercados difieren tanto, que la compañía tiene que elaborar programas de marketing para cada área en la que entra. Cuando una empresa utiliza una **estrategia local**, son relativamente pocas las dimensiones de la mezcla de marketing que se transfieren de un mercado a otro. Y sorprende que esto pueda ser así incluso cuando se trata de un artículo básico. Para hacer el marketing de su harina empacada en India, Pillsbury tuvo que cambiar los ingredientes (por el gusto local), el tamaño del empaque y el material de envoltura (por el clima), la publicidad (para mostrar usos locales) y la distribución (porque las tiendas detallistas pequeñas manejan poco inventario).[6] Incluso en países con culturas muy similares, como Estados Unidos y Reino Unido, la harina difiere en textura y aditivos.

Para elaborar un plan estratégico, la empresa tiene que analizar el ambiente de operación que existe en un mercado extranjero. A continuación se describen varias de las dimensiones más importantes del ambiente.

Análisis del ambiente

En todo el mundo, la demanda de mercado la determinan la cantidad de personas, la capacidad para comprar y el comportamiento de compra. Asimismo, los deseos y necesidades del ser humano tienen semejanza universal. Las personas necesitan alimento, vestido y techo; buscan una mejor calidad de vida en términos de cargas de trabajo más ligeras, más tiempo de ocio y reconocimiento y aceptación sociales. Pero más o menos en este punto parecen terminar las semejanzas entre los mercados extranjero y nacional, y se tienen que considerar las diferencias en cultura, ambiente económico y fuerzas políticas y jurídicas.

Fuerzas sociales y culturales

La cultura es un conjunto de valores compartidos que se transmiten de una generación a otra en una sociedad. Estos valores determinan cuál es la conducta socialmente aceptable. Algunos de los muchos elementos culturales que pueden influir en el programa de marketing de una empresa se describen en lo que sigue.

Familia. Por lo que concierne a la compra y el consumo, las prioridades de las familias y las relaciones entre los miembros de la familia varían considerablemente de una cultura a otra. En algunos países, una madre siempre acompañaría a un hijo o hija adolescente a comprar ropa, mientras que en otras culturas se evitaría a toda costa ir de compras "con mamá". En China, donde las familias de un hijo son la norma, los padres gastan generalmente de un tercio a la mitad de sus ingresos en él. Las situaciones de familia en cada país quizá requieran un tipo distintivo de promoción, y tal vez hasta diferentes tipos de productos.

Los ritos son comunes en todas las culturas. En la comunidad hispana, la "quinceañera" es un rito del cambio de las mujeres jóvenes. Señala su transición de la infancia a la edad adulta. Otros ritos significan separación, por ejemplo, un funeral, o inclusión, como el bautismo. Sorprendentemente, muchos ritos incorporan tanto una dimensión religiosa como una actividad festiva. A menudo, hasta los funerales incluyen un "velorio" para celebrar la vida del difunto. Ya que comprender el evento es un deber, es común que los mercadólogos que atienden las necesidades de los consumidores que participan en un rito sean parte de la cultura.



Costumbres y comportamiento. Algunas conductas son imposibles de explicar. Por ejemplo, cuando se trata de medicación, el rojo es el color preferido para las píldoras entre los estadounidenses, mientras que los consumidores ingleses y holandeses las prefieren blancas. Otras diferencias entre culturas, tales como el comportamiento en la mesa, espacio personal, contacto físico, el grado de formalidad en las interacciones de negocios y sociales, regalos, y el uso de gestos, pueden ser más fáciles de anticipar, pero podrían confundir al incauto. La adquisición que hizo Wal-Mart del grupo de supermercados japonés Seiyu plantea algunos cambios culturales significativos para la empresa. Los consumidores japoneses son más sensibles que los estadounidenses a la forma en que se presentan los productos, por lo que en Japón son mucho más comunes los artículos envueltos individualmente y los empaques atractivos. Asimismo, los estadounidenses comen una gran cantidad de alimentos procesados, mientras que los japoneses prefieren la comida fresca y tienden a visitar tiendas con más frecuencia, comprando en pequeñas cantidades. Inicialmente, Wal-Mart hizo cambios tras bambalinas, por ejemplo, en sistemas de rastreo en el punto de venta y de inventarios para reducir sus costos y mejorar el flujo de bienes. No obstante, cambios visibles, como dónde se exhiben artículos específicos en la tienda o incrementar el número de marcas genéricas, se hacen con mayor lentitud para no alterar a los consumidores japoneses.[7] Queda por ver qué ajustes adicionales hará la empresa para duplicar su éxito en Estados Unidos.

Educación. El nivel educativo de un país afecta al grado de alfabetización, lo que a su vez influye en la publicidad, el manejo de marcas y el etiquetado. El símbolo de la marca puede llegar a ser la característica de marketing dominante si los clientes potenciales no saben leer y tienen que reconocer el artículo por la ilustración en la etiqueta.

Diferencias lingüísticas. Las diferencias de idioma plantean muchos problemas en el marketing internacional, desde el de ser una de las explicaciones principales del alto índice de fracasos de las fusiones transfronterizas hasta el de dificultar el llenado de los formularios de aduanas. El idioma es a menudo la carga que desanima a las empresas a entrar en los mercados extranjeros. En estrategia de marketing, una traducción literal de un texto de publicidad o de un nombre de marca puede dar como resultado el ridículo de un producto o incluso la hostilidad hacia éste. Por ejemplo, Mercedes-Benz introdujo su Grand Sports Tourer en Canadá como el Mercedes GST, sin percatarse de que las iniciales representan el controvertido y muy rechazado impuesto sobre bienes y servicios.[8]

Ambiente económico

En marketing internacional, la compañía tiene que examinar de cerca las condiciones económicas de un país particular. La infraestructura de una nación y la etapa de desarrollo económico en que se halla son factores económicos clave que afectan al atractivo de un mercado y sugieren cuál podría ser una estrategia de marketing adecuada.

Infraestructura. La capacidad de un país para proveer transportación, comunicaciones y energía es su **infraestructura**. Dependiendo de cuáles sean el producto y el método de marketing, el mercadólogo internacional necesitará ciertos niveles de desarrollo de infraestructura. Un mercadólogo de Internet, digamos, como Amazon.com, que vende un producto de bajo precio, requiere un sistema de almacenamiento y transportación que le permita una extensa distribución. ¿Y las comunicaciones? A algunas empresas les parecería imposible hacer negocios sin disponibilidad de diarios en los cuales anunciarse, ni de teléfonos con los que traten con otros negocios.

Hay el peligro de suponer que los sistemas que el mercadólogo da por hechos en su país estarán disponibles en todas partes. El mercadólogo internacional tiene que reconocer qué infraestructura se necesita y cuál es la disponible. Por ejemplo, en Francia hay un teléfono por cada dos personas, mientras que en India hay un teléfono por cada 35 personas.

Nivel de desarrollo económico. El nivel de desarrollo de un país es un indicador general, tanto de sus atractivos como mercado, como de los tipos de productos de mayor demanda. El criterio más común para evaluar el desarrollo económico es el ingreso interno bruto per cápita, una medida del valor de todos los bienes y servicios producidos en un país durante un año, dividido entre su población. El ingreso promedio bruto per cápita de todos los países del mundo es de 5 500 dólares; en tanto que el más bajo es el de Etiopía con 90 dólares, el más alto es el de Noruega con 43 350. Usando el ingreso bruto per cápita, los países pueden ser agrupados de acuerdo con su nivel de desarrollo.[9]

Entre los aproximadamente 200 países independientes del mundo, alrededor de 55 tienen un ingreso bruto per cápita de menos de 900 dólares. Estos *países preindustriales* representan 40% de la población mundial, pero sólo 3% de la producción total de bienes y servicios. En estos países la mayoría de la población subsiste del trabajo en el campo, dado que carece de los recursos para crecer. Estos países tienden a depender sobremanera de la ayuda extranjera. La sobrepoblación es un problema común y los gobiernos son frecuentemente inestables. Dentro de esta categoría podemos mencionar los siguientes: Camboya, Chad, Etiopía, Haití, Uzbequistán, Tanzania y Vietnam. Generalmente, estos países ofrecen muy pocas oportunidades de mercado; sin embargo, algunos están desarrollando un pequeño comercio de exportación al convertirse en los puntos finales de ensamblaje de artículos como ropa, por ejemplo.

En el siguiente nivel están los países *menos desarrollados* con un ingreso bruto per cápita de entre 900 y 3 500 dólares. Los 60 países de este grupo comprenden alrededor de 40% de la población mundial y alrededor de 12% del ingreso bruto. Entre otros países de este grupo están: Bolivia, Estonia, Filipinas, Rumania y Tailandia, que están comenzando el proceso de industrialización. Tienen fábricas que producen una variedad de bienes de consumo para su mercado nacional, aunque aún dependen de importaciones para varios artículos de consumo. Asimismo, combinan una gran fuerza de trabajo, salarios bajos y gobiernos razonablemente estables que les permiten elaborar productos estandarizados de mano de obra intensiva para exportación. En países menos desarrollados se producen zapatos deportivos para compañías como Nike y Adidas, países que son mercados atractivos para varios bienes de consumo, como tecnología básica que incrementaría la productividad.

Alrededor de 60 países conforman el siguiente grupo, conocido como el de los países *en proceso de industrialización*. Con un ingreso bruto per cápita de entre 3 500 y 9 500 dólares, estos países representan alrededor de 7% de la población mundial y un porcentaje similar de su ingreso bruto. La población de la mayoría de estos países ha experimentado un salto de la agricultura a la industrialización urbana; los niveles de alfabetización y educación van en aumento, así como los salarios; la producción de bienes para exportación es típicamente una parte importante de la economía; importan tecnología y una gran variedad de bienes de consumo de lujo. Entre los países de este grupo están: Chile, Hungría, México, Polonia y Venezuela.

Finalmente, están los países *posindustriales*. En este grupo hay cerca de 40 países, cuyo ingreso bruto per cápita es mayor a 9 500 dólares. Australia, Canadá, Francia, Japón, Singapur y Estados Unidos pertenecen a este grupo, el cual se caracteriza por tener infraestructuras bien desarrolladas, niveles altos de educación, tecnología en constante avance y gobiernos estables. Se les llama economías posindustriales porque el sector de servicios

da cuenta de más de 50% de la producción, y la información y tecnología se han vuelto las fuentes primarias. Estos países están muy involucrados tanto en las exportaciones como en las importaciones, aunque al ser los más ricos podrían aparecer como los que ofrecen los mercados más atractivos, además de ser aquellos en los que es probable que una empresa extranjera enfrente la competencia más dura.

Observe que una clasificación como ésta puede ser útil, pero que su sencillez puede hacerla engañosa. Por ejemplo, debido a sus ingresos por el petróleo y a su pequeña población, Arabia Saudita está en el grupo más industrializado. No obstante, el nivel de desarrollo económico de Arabia Saudita es muy diferente al de países como Japón y Suiza. Por otro lado, China, con un ingreso bruto per cápita de sólo 1 100 dólares, atrae a muchas empresas extranjeras que ven un formidable potencial en su enorme población. Por esto, al analizar un mercado extranjero determinado, la administración ha de considerar también otros indicadores de desarrollo. Los indicadores económicos comunes comprenden 1) la distribución del ingreso, 2) la tasa de crecimiento del poder de compra y 3) la medida del financiamiento disponible. Los indicadores no económicos útiles son: 1) el índice de mortalidad infantil, 2) el porcentaje de la población que vive en áreas urbanas y 3) el número de diarios.

Competencia. Las empresas que ponderan las oportunidades internacionales pasan por alto a veces la fuerza y la capacidad de recuperación de la competencia nativa. El recién llegado debe tener una ventaja diferencial lo bastante fuerte para superar la lealtad acumulada por las marcas establecidas y el nacionalismo que pueda motivar a los compradores a apoyar a los productores locales.

Los mercadólogos internacionales pueden esperar también que los competidores locales planeen estrategias para proteger sus negocios. Al descubrir que un competidor extranjero está entrando en el negocio, las compañías locales suelen introducir nuevos productos, mejorar el servicio al cliente e incrementar la producción y la publicidad. Como alternativa, tal vez el competidor local tome represalias en el mercado de origen del competidor extranjero, como lo hizo Kodak al crear una subsidiaria japonesa cuando Fuji incrementó sus esfuerzos de marketing en Estados Unidos.

Fuerzas políticas y legales

Es frecuente que los mercadólogos internacionales se topen con reglamentos totalmente diferentes a los de los mercados de su país. Por ejemplo, Japón regula los horarios de las tiendas detallistas y en toda Europa está prohibida la publicidad de medicamentos que requieran receta. Los principales intereses políticos de los mercadólogos internacionales son la estabilidad de los gobiernos y las actitudes de éstos hacia el libre comercio.

La reglamentación global del comercio electrónico es una cuestión legal sin resolver. Por ejemplo, en Europa las disputas referentes a las compras que hacen los consumidores fuera de sus fronteras deben resolverse en los tribunales del país al que pertenece el consumidor. A no ser que esto cambie, es probable que tenga un efecto escalofriante en un gran segmento del comercio electrónico debido a que una de las características más atractivas de Internet es la posibilidad de comprar bienes de todo el mundo.



Fundada a finales de 1995, eBay es un indicativo del impacto global de Internet. Ahora opera en 25 países (aquí se ilustra el sitio de la red asiático), con más de 147 millones de usuarios e ingresos en 2005 que excedieron los 4 mil millones de dólares. La mercancía se organiza en 12 categorías y luego se subdivide en 264 "tiendas", todas en línea. Hace diez años, ¿quién habría imaginado que hoy millones de consumidores estarían haciendo miles de compras sin salir de casa?



Barreras comerciales. Las fuerzas legales más comunes que afectan a los mercadólogos internacionales son las barreras creadas por los gobiernos para restringir el comercio y proteger las industrias nacionales. Entre los ejemplos se incluyen:

- **Aranceles:** Impuesto a un producto que entra a un país. Los aranceles se usan para proteger a los productores o aumentar los ingresos. Para ilustrar esto, durante más de 40 años Estados Unidos ha impuesto un arancel de 25% sobre las camionetas pickup importadas, manteniendo a marcas como Volkswagen y Hyundai fuera del mercado y haciendo que fabricantes como Toyota y Nissan establezcan plantas en Estados Unidos.
- **Cuotas de importación:** Límite de la cantidad de un producto particular que se puede introducir a un país. Como los aranceles, las cuotas pueden proteger a una industria nacional de cierto país o ampliar el acceso a sus mercados. Por ejemplo, los fabricantes estadounidenses de textiles quieren cuotas estrictas sobre las importaciones de China, en tanto que detallistas grandes como JCPenney, que buscan artículos de bajo costo, se oponen con vigor a tales cuotas.
- **Ley de contenido local:** Reglamento que especifica la proporción de componentes y mano de obra de un producto terminado que tiene que proporcionar el país importador. Por ejemplo, para venderse en Taiwán, los automóviles japoneses se tienen que armar allí al menos en parte. Para cumplir con una ley de contenido local, la empresa puede importar la mayoría de las partes de un producto, pero debe comprar algunas localmente, y ensamblar el producto final en la localidad. Estas leyes se aplican para generar empleos y proteger a los negocios del país importador.
- **Leyes de operación local:** Restricción sobre cómo, cuándo o dónde se pueden hacer las ventas al detalle. Estos reglamentos, muchos de los cuales tienen la intención de proteger a los pequeños negocios, afectan a las compras hechas en Internet. Por ejemplo, en algunos países el precio al detalle de un producto tiene que ser el mismo para todos. De esto resulta que un sistema como Priceline.com, en el que los consumidores proponen un precio para un lugar en un vuelo, un auto en renta o una habitación de hotel y el vendedor decide si es aceptable, es ilegal.
- **Normas y certificación:** Requisito de que un producto contenga o excluya ciertos ingredientes, o de que se pruebe y certifique para cumplir con ciertas normas restrictivas. Los países europeos, por ejemplo, han puesto restricciones al maíz genéticamente alterado y también a la carne de reses alimentadas con hormonas para el crecimiento.
- **Boicot:** Negativa a comprar productos de una compañía o país particulares. Un gobierno utiliza el boicot, llamado también embargo, para castigar a otro país porque considera desleales las reglas de importación.

Acuerdos de comercio. Los acuerdos de comercio reducen las barreras comerciales dando trato preferente a las empresas de los países miembros. Sin embargo, también pueden dar lugar a que los países miembros levanten barreras al comercio con el resto del mundo. Así, pues, tienen implicaciones para todos los mercadólogos. Si se examinan varios acuerdos comerciales importantes, se puede tener una impresión de la función que desempeñan en el marketing internacional. En el paréntesis, después de la abreviatura de cada organización de comercio, está el volumen de las exportaciones de todos los miembros en 2003, así como la proporción de éstas dirigida a otros miembros de la organización:[10]



- **Organización Mundial de Comercio (OMC) (*World Trade Organization,* WTO).** Esta organización se creó en 1995 como cuerpo rector del comercio mundial. Tiene 148 países miembros que dan cuenta de 97% de tal comercio. Los miembros participan en negociaciones periódicas sobre asuntos como las reducciones de aranceles, las restricciones de importación, las reglas de contenido local y los subsidios de la industria por parte del gobierno. La OMC proporciona un foro para ventilar las disputas comerciales entre los países, pero no garantiza que se encuentren soluciones a los desacuerdos. En fecha reciente, ha abordado la cuestión de la salvaguarda de los derechos de propiedad intelectual y la salud pública.

La OMC es la sucesora del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, *General Agreement on Tariffs and Trade*), fundado en 1948. Las negociaciones del GATT dieron por resultado la liberalización del comercio en 50 000 productos y 40% de reducción en los aranceles en todo el mundo, disminuciones significativas en los subsidios provistos por los gobiernos para empresas participantes en la exportación y la extensión de las reglas de comercio más allá de sólo los bienes a fin de incluir las inversiones.

- **Unión Europea, UE** (2.901 billones de dólares, 62%). Esta alianza política y económica evolucionó a partir del Tratado de Roma de 1957, que reunió a Francia, Italia, Bélgica, Alemania Occidental (que ahora integra las Alemanias Oriental y Occidental), Luxemburgo y Holanda. Se le llamó originalmente Mercado Común Europeo y más tarde, Comunidad Europea. Ahora se le conoce como Unión Europea (UE). Con los años, la afiliación creció para incluir a Dinamarca, Gran Bretaña, Grecia, España, Irlanda, Portugal, Austria, Suecia y Finlandia. Luego, en 2004, se unieron 10 países más: Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Eslovaquia y Eslovenia (vea la figura 3.1).

El objetivo predominante de la UE es liberar el comercio entre sus miembros. De manera más específica, la meta es un solo mercado para sus miembros que permita el

FIGURA 3.1

Países de la Unión Europea (en verde) y del Área Económica Europea (en morado) en 2004 (con cifras de población en millones).



Islandia 0.3
Dinamarca 5.4
Suecia 9.0
Noruega 4.5
Irlanda 3.9
Países Bajos 16.2
Finlandia 5.2
Estonia 1.4
Letonia 2.3
Lituania 3.5
Polonia 38.2
Reino Unido 59.3
Alemania 82.6
Bélgica 10.3
Luxemburgo 0.4
República Checa 10.2
Eslovaquia 5.4
Eslovenia 2.0
Francia 59.7
Hungría 10.1
Portugal 10.2
Austria 8.1
España 41.1
Grecia 10.7
Italia 57.6
Chipre 0.8
Suiza 7.3
Malta 0.4

libre movimiento de bienes, servicios, personas y capital. Además, los países miembros serían gobernados por el mismo conjunto de reglas para la transportación de bienes, la regulación de los negocios y la protección del ambiente. Alcanzar cabalmente estas metas entraña la adopción de una moneda común, un solo banco central y una política exterior compartida, entre otras cosas.

Un hito importante se alcanzó en 2002, cuando se completó la total adopción del euro como la moneda oficial de 12 de los miembros (Suecia, Dinamarca y Reino Unido declinaron participar). Dada la historia de animosidades y rivalidades que existen entre ciertos países europeos, el nivel de cooperación, a pesar de todo, ha sido muy notable. Con toda probabilidad la UE continuará su desarrollo resolviendo problemas sociales, culturales y económicos.

La posibilidad de un mercado con 380 millones de consumidores con los mismos reglamentos para ingredientes de productos, publicidad, empaque y distribución es muy atractiva. Sin embargo, para algunas empresas estadounidenses esto está creando una nueva realidad. En el pasado, si los productos se diseñaban para cumplir con los reglamentos de Estados Unidos, en general significaba que serían aceptables en cualquier parte del mundo. Pero debido a que los estándares de protección al consumidor de la UE son más estrictos que los de Estados Unidos, ciertos artículos, que van desde juguetes promocionales a compresores de aire acondicionado, se han modificado para que puedan venderse en Europa.

Se está considerando la entrada a la UE de varios países de Europa central y oriental. Estos países, que ahora consumen cantidades muy pequeñas de bienes occidentales, son vistos como mercados de crecimiento primario.



- **Tratado de Libre Comercio de América del Norte, TLC** (1.162 billones de dólares, 56%**).** Estados Unidos y Canadá hicieron un pacto en 1989 de que durante un periodo de 10 años anulaban los aranceles en los bienes de comercio entre ambos países. El acuerdo se expandió en 1994 para incluir a México, con lo que se creó una zona norteamericana de libre comercio. Varios países más del hemisferio occidental se interesaron por unirse y pueden, con el tiempo, hacerse miembros (vea la figura 3.2).

  A pesar del hecho de que Canadá y México fueron los principales socios comerciales de Estados Unidos antes del TLC, el acuerdo ha tenido un impacto sustancial. Por ejemplo, las exportaciones de Estados Unidos a México se han incrementado 100% entre 1995 y 2003, mientras que las exportaciones mexicanas a Estados Unidos han crecido cerca de 225% en el mismo periodo. Este crecimiento en el comercio se ha sumado a la estabilidad económica de México. Sin embargo, no se ha dado la especialización que algunos analistas predijeron, con el movimiento de los empleos de ensamblado de Estados Unidos a México y la producción técnica incrementándose en aquel país.[11]



- **Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC,** ***Asia-Pacific Economic Cooperation Forum*****)** (3.136 billones de dólares, 72%**).** Veintiún países de la cuenca del Pacífico participan en este pacto comercial: Australia, Brunei, Canadá, Chile, China, Indonesia, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papua Nueva Guinea, Filipinas, Singapur, Corea del Sur, Taiwán, Tailandia, Perú, Rusia, Taipei, Vietnam y Estados Unidos. El objetivo de los miembros, que dan cuenta de 45% del comercio internacional mundial, es crear una zona de libre comercio en el Pacífico. El sur de Asia y la costa asiática de la cuenca del Pacífico se muestran en la figura 3.3. No sorprende que, dado el número de participantes del APEC, el progreso sea lento. Sus representantes se reunieron por primera vez en 1992, y la meta actual es que las barreras comerciales importantes se eliminen considerablemente para 2020.



- **Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN,** ***Association of Southeast Asian Nations*****)** (451 mil millones de dólares, 23%**).** Este pacto se estableció en 1967 como una zona de libre comercio que inicialmente incluía a Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur y Tailandia. Después se les unieron Brunei, Camboya, Laos, Myanmar y Vietnam. Las naciones de la ASEAN tienen una población de 500 millones y un producto nacional bruto de 737 mil millones de dólares. El rápido crecimiento y la industrialización de estas naciones han llevado a los analistas a predecir que sus importaciones estadounidenses podrían alcanzar pronto los 150 mil millones de dólares.

FIGURA 3.2

El continente americano (con cifras de población en millones).



www.mercosurinvestment.com

- **Mercado Común del Sur, MERCOSUR** (106 mil millones de dólares, 12%). Compuesto por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, y con 190 millones de habitantes, este pacto permite que 90% del comercio entre estos países se lleve a cabo libre de aranceles. Los objetivos del MERCOSUR son muy similares a los de la UE: la eliminación de los aranceles entre los miembros y el establecimiento de aranceles externos comunes. Un acuerdo similar, llamado Mercado Común Andino, ha reducido las barreras comerciales entre Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.

Otros acuerdos comerciales con potencial importante son demasiado nuevos para evaluarlos. Estados Unidos, El Salvador, Nicaragua, Guatemala, Honduras, Costa Rica y República Dominicana se unieron en 2005 para formar el Tratado de Libre Comercio Centroamericano (CAFTA). A imagen del TLC, se ha diseñado para retirar las barreras comerciales, facilitar las inversiones y fortalecer la protección a la propiedad intelectual. Siete naciones del sur de Asia, con una población en conjunto de más de mil millones de personas formaron la Asociación Sudasiática para la Cooperación Regional (SAARC, South Asian Association for Regional Cooperation).

¿Qué significan los acuerdos comerciales tradicionales para el resto del mundo? A pesar de que con el tiempo pueden eliminar las barreras comerciales *internas* entre los

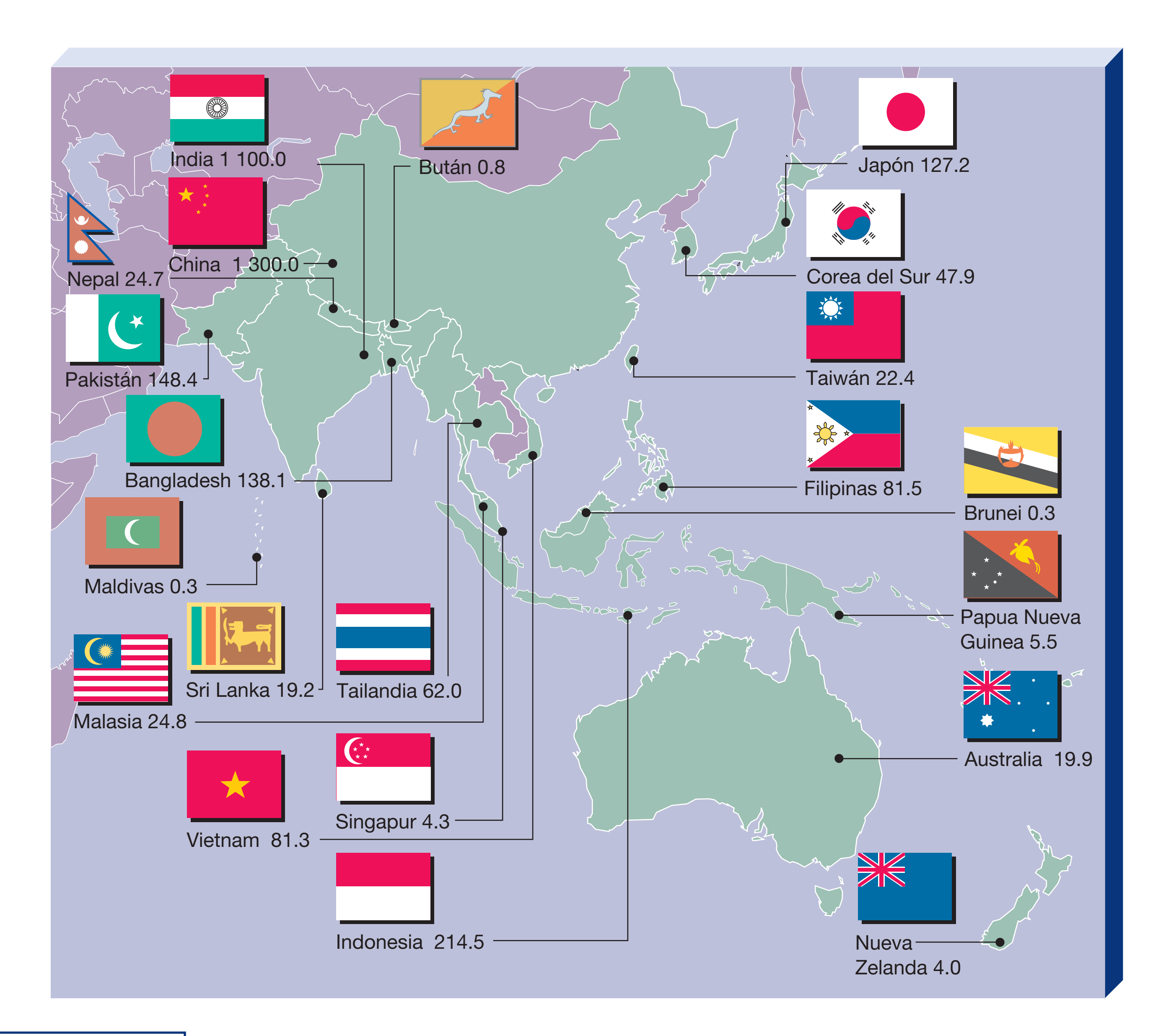


FIGURA 3.3

Sur de Asia y costa asiática de la Cuenca del Pacífico (con cifras de población en millones).

miembros, los acuerdos comerciales crean temores de que las barreras *externas* restrinjan la entrada de productos de fuera de los países miembros. Por ejemplo, las exportaciones de la UE a México decayeron significativamente cuando el TLC abrió el mercado mexicano a las exportaciones de Estados Unidos y Canadá. Reconociendo estos intereses, algunas coaliciones están emprendiendo esfuerzos para crear buenas relaciones con países no pertenecientes a ellas. Tal es el caso de México y la UE, que llegaron a un acuerdo de libre comercio; y Estados Unidos y la UE establecieron otro, llamado la Nueva Agenda Trasatlántica (New Transatlantic Agenda) que los compromete a trabajar para establecer normas de productos comunes, acuerdos sobre normas para la programación de la televisión y muchas otras cuestiones relativas al comercio.

Es imposible generalizar acerca del impacto de los acuerdos comerciales. No obstante, el crecimiento de los bloques de intercambio económico regional es un acontecimiento significativo que creará oportunidades y retos para los mercadólogos internacionales.

El área que tal vez tenga el mayor potencial de marketing internacional en el siglo XXI, con sus 1 300 *millones* de habitantes, es China. Ya hemos tenido visos de estas posibilidades. Las ventas de cosméticos extranjeros en China, algo inaudito hace pocos años, ascienden en espiral. KFC abrió su primer negocio en China en 1987; ahora esta empresa tiene más de 1 000 sucursales en 150 ciudades chinas con un promedio mayor de ventas por tienda que en Estados Unidos. China tiene también un potencial importante como

exportador. En 1990, era un gran exportador de prendas de vestir. Y China está utilizando las inversiones estadounidenses y europeas en un afán de convertirse en un exportador importante de automóviles, semiconductores y equipo de telecomunicaciones.

Estructuras de organización para los mercados internacionales

Después de evaluar las oportunidades y condiciones de un país extranjero, la administración tiene que elegir una estructura de organización apropiada para su esfuerzo de marketing. Hay una escala de métodos para operar en los mercados internacionales (vea la tabla 3.2), la cual representa una participación internacional sucesivamente mayor.

Exportación

La manera más sencilla de operar en los mercados internacionales es por medio de la **exportación**: la venta directa de bienes a los importadores extranjeros, o bien a través de intermediarios extranjeros de importación-exportación. Como es la forma más fácil de entrar en los mercados internacionales, la exportación es muy atractiva para las compañías pequeñas. Internet ha creado nuevas oportunidades de exportación para muchas empresas. En 2004, Amazon.com, el vendedor de libros en línea más conocido, obtuvo 44% de sus ingresos de clientes de 225 países fuera de Estados Unidos.[12] Sin embargo, el uso de Internet para vender directamente a los consumidores de otros países presenta algunos desafíos interesantes; se plantean los problemas del idioma o idiomas a usar en el sitio, la moneda en la que se cotizan los precios, la selección del método de pago, y los acuerdos para la entrega confiable de los bienes.

www.amazon.com

Tanto en los mercados internacionales, como en los internos, los intermediarios pueden poseer los bienes con los que operan o simplemente reunir a compradores y vendedores. Un **comerciante de exportación** es un intermediario que opera en el país del fabricante y compra los bienes y los exporta. Hay muy poco riesgo o inversión de parte del fabricante o exportador; también son mínimos el tiempo y esfuerzo que se requieren de él, pero a la vez tiene poco o ningún control sobre los intermediarios comerciales.

Un **agente de exportación** puede estar situado en el país del fabricante o en el de destino de las mercancías. El agente negocia la venta del producto y puede proporcionar servicios adicionales, como hacer los arreglos del financiamiento internacional, el embarque y el seguro de parte del fabricante, pero sin poseer los bienes. Hay mayor riesgo, porque el fabricante retiene el derecho de propiedad de los artículos. Ya que por lo común tratan con varios fabricantes, estos dos tipos de intermediarios no suelen ser mercadólogos enérgicos, ni generar un gran volumen de ventas.

Para contrarrestar algunas de estas deficiencias, la administración puede exportar por medio de sus propias **sucursales de ventas de la compañía** ubicadas en los mercados

TABLA 3.2 Intervalo de las estructuras de operación en los mercados extranjeros

Exportar directamente o con ayuda de intermediarios de importación-exportación	Sucursales de ventas de la compañía	Otorgar licencias a productores extranjeros	Contratar manufactura con productores extranjeros	Empresas de riesgo compartido (*joint ventures*) y alianzas estratégicas	Subsidiarias de propiedad total del exportador	Compañías multinacionales
Baja participación en el extranjero	←				→	Alta participación en el extranjero

extranjeros. Operar con una sucursal de ventas le permite a la empresa 1) promover sus productos en forma más emprendedora, 2) ajustar su red de distribución al producto y 3) controlar su esfuerzo de ventas de manera más completa. Cuando el personal de ventas requiere un entrenamiento extenso y actualizaciones frecuentes para proveer el servicio que los clientes necesitan (como es el caso del software de Microsoft) es común utilizar sucursales de ventas en los mercados internacionales. Otra situación en la cual las sucursales de ventas son preferibles a los agentes de exportación es cuando una empresa debe lidiar con reglamentaciones locales complejas, como les sucede a los mercadólogos de bebidas alcohólicas y medicinas de receta médica.

Con una sucursal de ventas internacionales, la gerencia tiene entonces la tarea de administrar una fuerza de ventas. La dificultad estriba en que estos vendedores son empleados enviados desde el país de origen que no están familiarizados con el mercado local o son originarios del país importador que no están familiarizados con el producto ni con las prácticas de marketing de la empresa.

Contratación

La **contratación** consiste en una relación jurídica que le permite a una compañía entrar indirectamente en un mercado extranjero, establecer pronto una presencia de mercado y correr un riesgo limitado. Las tres formas de contratación que se usan con frecuencia son las licencias, la manufactura por contrato y la franquicia.

Otorgar **licencia** significa cederle a otro productor —a cambio de cierta compensación— el derecho de usar el proceso de producción, las patentes, las marcas registradas u otros activos propios. Por ejemplo, Anheuser-Busch tiene acuerdos de licencias con cervecerías de seis países fuera de Estados Unidos para producir la cerveza Budweiser, incluyendo Labart's en Canadá, Guiness en Irlanda y Peroni en Italia. Los productores corren el riesgo de alentar a la futura competencia con este procedimiento de concesión de licencia. Un licenciatario puede aprender todo del productor y luego proceder independientemente cuando el acuerdo de licencia expire.

En la **manufactura por contrato**, un mercadólogo como Sears Roebuck contrata a un productor extranjero para que le suministre productos que luego Sears venda con sus marcas en el país del productor. Por ejemplo, en lugar de importar herramientas y ferretería hechas en Estados Unidos para sus tiendas departamentales en México, Brasil y España, Sears contrata manufactura local que provea muchos de estos productos.

Si viaja fuera del país, muy probablemente haya visto el efecto de una forma de ejemplos directos de la contratación. Las **franquicias** les han permitido a muchos detallistas estadounidenses, como McDonald's y KFC expandirse en el extranjero rápidamente y con riesgo mínimo. La franquicia combina una fórmula de operación probada con el conocimiento, financiamiento e iniciativa empresarial locales.

La contratación ofrece a las empresas flexibilidad con inversión mínima. Le permite a un productor entrar en un mercado que de otra suerte pudiera estar cerrado para él por restricciones al cambio de divisas, cuotas de importación o aranceles prohibitivos.

Inversión directa

Otra alternativa es la **inversión externa directa**, por la cual una compañía puede construir o adquirir instalaciones de producción o distribución en otro país. Las empresas estadounidenses tienen cerca de 1.520 billones de dólares en inversiones directas por todo el mundo. En comparación, la inversión externa directa hecha por otros países en Estados Unidos es de 1.350 billones de dólares.[13] La tabla 3.3 indica dónde han colocado las empresas estadounidenses las mayores sumas de inversión en el extranjero. Note que éstas no son cifras de ventas; son el valor de los activos que se poseen, como plantas y equipo, en un momento determinado.

La magnitud de las inversiones externas es un reflejo directo de la fuerza y estabilidad de la economía de un país en comparación con el resto del mundo. La cantidad invertida en un país particular refleja su receptividad política y social a la inversión extranjera así como su atractivo económico.

¿Cree usted que el Coronel (Harland) Sanders original se imaginaba que atendería a clientes de Kuala Lumpur cuando empezó a comercializar su pollo frito en 1939? Estas mujeres de Malasia que comparten una banca con una estatua del icono han visitado uno de los 300 restaurantes bajo franquicia de KFC en su país. A nivel mundial, la empresa sirve más de mil millones de comidas al año, en más de 80 países. KFC, junto con Taco Bell, Pizza Hut, A&W y Long John Silver's, ahora integran la compañía llamada YUM! Brands.





La inversión directa puede tomar la forma de una empresa de riesgo compartido o de una subsidiaria extranjera de la que se tiene la propiedad total. Una **empresa de riesgo compartido** (***joint venture***) es un convenio de asociación por el cual la operación en el exterior es propiedad en parte de una compañía nacional y en parte de una empresa extranjera. En 2005, IBM estableció una empresa de riesgo compartido con Great Wall Computer de China que cambia la manufactura y ventas de PC a China.

Cuando el interés controlador (más de 50%) es propiedad de ciudadanos de la nación en que se invierte, la empresa inversionista no tiene control real sobre las actividades de marketing o de producción. Sin embargo, una empresa de riesgo compartido puede ser la única estructura, aparte de la licencia, por la cual a una compañía se le permite entrar legalmente en ciertos mercados extranjeros. Por ejemplo, en menos de un año Royal Crown Cola entró en México, Argentina, Siria, Portugal, Australia e Indonesia sobre la base de empresas de riesgo compartido.

Algunas de las compañías principales han creado una versión híbrida de la empresa de riesgo compartido denominada alianza estratégica. Una **alianza estratégica** es un acuerdo formal a largo plazo entre compañías para combinar sus capacidades y recursos a fin de lograr objetivos globales sin propiedad conjunta. Por ejemplo, DaimlerChrysler, Mitsubishi y Hyundai han formado una alianza para desarrollar un "motor para automóvil pequeño" que impulsaría a un millón de autos pertenecientes a estas compañías. Dado que el motor es una de las partes más caras de un auto y los márgenes de ganancia en carros pequeños son tan amplios como una navaja de afeitar, este tipo de alianza provee ahorros para todas las firmas, al mismo tiempo que les permite competir en otros aspectos del producto.

Las empresas de riesgo compartido y las alianzas estratégicas en marketing internacional son particularmente atractivas cuando:

TABLA 3.3 Inversión extranjera directa en Estados Unidos e inversión extranjera de empresas estadounidenses en algunos países, 2002 (en miles de millones de dólares)

País	Inversión extranjera de Estados Unidos	Inversión extranjera en Estados Unidos
Reino Unido	255	283
Canadá	153	92
Holanda	146	155
Suiza	70	113
Alemania	65	137
Japón	66	152
México	58	9
Francia	44	172
Australia	36	25
Luxemburgo	36	34

Fuente: Statistical Abstract of the United States: 2004-2005, 124a. edición, U.S. Bureau of the Census, Washington, DC, 2004, pp. 805, 807.

- Las leyes locales crean barreras a la propiedad extranjera de un negocio. Por ejemplo, las regulaciones nacionales que los países imponen a las aerolíneas llevaron a Lufthansa, United Airlines y otras líneas a formar alianzas para compartir pasajeros y unir en fondo común instalaciones de mantenimiento.
- El conocimiento local es especialmente importante. Las ventas al detalle en particular requieren el conocimiento de las costumbres y gustos locales. Compañías poderosas como Wal-Mart, en una alianza estratégica con Seiyu en Japón, reconocieron que se puede aprender mucho de las empresas locales establecidas. En contraste, muchos atribuyen la falta de éxito de Carrefour, el detallista francés en Japón a su intento de ingresar solo al mercado.[14]
- Una empresa quiere tener acceso a un mercado pero no desea ampliar sus recursos ni su pericia. Si los riesgos de una inversión en el extranjero son demasiado grandes para que una compañía los afronte, o si adquirir la pericia necesaria fuera demasiado costoso o precisara demasiado tiempo, una empresa de riesgo compartido puede ser la opción. Turner Broadcasting Services se unió con Philips, una compañía de electrónica holandesa, para obtener acceso rápido al hardware de las comunicaciones digitales. Diferencias en expectativas, desempeño o cultura corporativa pueden minar una inversión conjunta. Después de sólo cinco años, General Motors pagó 2 mil millones de dólares para sustraerse de una inversión conjunta fracasada con Fiat, el fabricante de autos italiano.[15]

Las **subsidiarias de propiedad total** en mercados externos son instalaciones de ensamblaje o manufactura con base en el extranjero. Las utilizan comúnmente las empresas que se han desarrollado hasta una avanzada etapa de los negocios internacionales. Nissan construyó la planta de manufactura de automóviles más eficiente de Europa en Inglaterra, donde fabricará un automóvil para el mercado europeo utilizando un diseño aportado por Renault.

Con una subsidiaria de propiedad total en el extranjero, una compañía tiene el máximo control sobre su programa de marketing y sus operaciones de producción. Para asegurarse de que el producto se haga y se presente conforme a las mismas normas en todo el mundo, la empresa se vale de las subsidiarias más que de los licenciatarios. Por ejemplo, Adidas America, una subsidiaria de propiedad total de Adidas-Salomon AG, produce un amplio surtido de calzado y prendas de vestir dirigidos a las preferencias y gustos estadounidenses. La línea incluye zapatos especiales para fútbol y béisbol (con los llamados *tacos* o *spikes*), calzado de uso intenso para otros deportes y de acondicionamiento físico para damas, para los cuales hay grandes mercados estadounidenses. Como es una subsidiaria, las acciones de Adidas America quedan bajo el escrutinio de la organización principal. Por lo tanto, opera con la misma filosofía corporativa excepto alguna que otra estrategia diferente. Por ejemplo, Adidas America da mucha importancia a la mercancía de moda y tiene mayores metas de volumen de ventas que otras unidades de la compañía, reflejando el gran potencial en Estados Unidos.[16] Una subsidiaria de propiedad total requiere una considerable inversión de dinero, mano de obra y atención administrativa.

Corporaciones multinacionales

Llegamos al más alto nivel de la participación internacional, al cual llegan relativamente pocas compañías: la empresa verdaderamente global, la **corporación multinacional**, en la que tanto las operaciones nacionales como las que se hacen para el exterior se integran y no se identifican por separado excepto, posiblemente, por razones jurídicas. Una oficina de ventas regionales en Atlanta es básicamente la misma que otra que está en París. Las oportunidades de negocios en el exterior se enfocan de la misma manera que las del país de origen. Esto es, las oportunidades de negocios en el extranjero ya no se consideran automáticamente más atractivas. Desde el punto de vista legal, la multinacional tiene una sede. Así, Nestlé es una compañía suiza y Shell Oil es holandesa. Sin embargo, desde la perspectiva estratégica, una verdadera empresa multinacional es una compañía en todo el mundo, y hace planeación de marketing estratégico sobre una base global. El resultado puede producir algunos cambios administrativos interesantes, como los enfrentados por Nestlé con sus 230 000 empleados, que operan más de 500 fábricas en 83 países y elaboran más de 8 000 productos diferentes que van de comida para gatos a barras de chocolate. Por

ejemplo, aun cuando ingresó a China en 1980 con Nescafé y ha producido artículos allí desde 1990, Nestlé ha sido superada en varias de sus categorías de productos importantes por compañías más pequeñas e ingeniosas.[17]

Aunque describimos estos métodos de operación como cosas distintas, no es raro que una empresa utilice más de uno de ellos al mismo tiempo. Para ilustrar esto, Honda Motor Company exporta vehículos de Japón, importa minivans a Japón de su subsidiaria en Canadá y fabrica automóviles y camiones para el mercado estadounidense en las subsidiarias en Estados Unidos. De igual manera, Hershey's exporta dulces a Canadá, participa en una empresa de riesgo compartido con la mayor compañía dulcera de Escandinavia, y tiene una subsidiaria de propiedad total en Alemania (Gubor, una compañía que vende cajas de chocolates).

Diseño de la mezcla de marketing

Como en el marketing interno, el administrador tiene que proyectar una mezcla de marketing que satisfaga efectivamente las necesidades de los clientes y que cumpla con los objetivos de la organización. No obstante, como deja ver el análisis siguiente, es posible que las prácticas nacionales tengan que modificarse o reemplazarse por entero en el marketing internacional.

Investigación de marketing

La escasez de datos estadísticos confiables suele ser un gran obstáculo en muchos mercados extranjeros. Lo común es que la calidad de los datos esté relacionada directamente con el nivel de desarrollo económico de un país. Con todo, la naturaleza de los datos varía mucho. Por ejemplo, en la mayoría de las naciones (incluidas Inglaterra, Japón, Francia, España e Italia) no se les pregunta siquiera a sus ciudadanos las cifras de sus ingresos en sus censos nacionales.

Otro problema es la falta de uniformidad entre los países en la forma en que definen las medidas básicas, como el desempleo y el costo de la vida. Como resultado, las comparaciones entre países no suelen ser confiables. En algunas partes del mundo, las cifras sobre población y producción sólo pueden ser estimaciones brutas. En las naciones menos desarrolladas, los estudios sobre aspectos como los hábitos de compra o de lectura de diarios son todavía más improbables. Fue apenas en la década de 1990, cuando China pudo reportar cifras de audiencia de televisión, incluso en las mayores áreas urbanas.

Al hacer directamente el acopio de datos de clientes y prospectos se plantean otros desafíos. La falta de listas fidedignas dificulta mucho seleccionar siquiera una muestra representativa. Las encuestas telefónicas, digamos, probablemente sean inválidas si el servicio telefónico no está, en sentido práctico, disponible para toda la población del país. Incluso dirigir un grupo de enfoque puede ser muy difícil. La calidad de los datos depende asimismo de la disposición de las personas a responder con precisión cuando los investigadores hacen preguntas sobre actitudes o comportamiento de compra. Reunir datos es muy difícil en las sociedades en que las encuestas de opinión son relativamente raras o en las que se ve con suspicacia a los extraños.

Planeación de producto

Una cuestión crítica en la planeación de producto es la que tiene que ver con la medida en que una compañía puede vender el mismo producto en países diferentes. La *extensión de producto* describe la situación en la que un producto estándar se vende en dos o más países. Por decir algo, Gillette vende las mismas navajas de afeitar en todo el mundo, y Burger King opera 11 000 tiendas en 61 países.

Podemos hacer unas cuantas generalizaciones amplias relativas a las extensiones de producto. La mejor opción para la estandarización está en el área de los bienes de negocios duraderos. En industrias como la de los aviones, las computadoras y los tractores, el mercado mundial (al menos entre las naciones industrializadas) es bastante uniforme. Por ejemplo, Boeing Company vende su modelo 777 de dos turbinas a Singapore Airlines lo mismo que a United Airlines.

Los bienes de consumo duraderos, como cámaras fotográficas, relojes, calculadoras de bolsillo, aparatos electrodomésticos pequeños y televisores son apenas un poco más difíciles de extender a los mercados extranjeros prácticamente sin cambio. Los beneficios y retos de la estandarización se reflejan en los esfuerzos de los fabricantes de automóviles por crear "autos mundiales", vehículos que son fundamentalmente los mismos, pero producidos y puestos en el mercado en muchas partes del mundo. Ford estima que un auto mundial podría reducir en *miles de millones* su presupuesto anual de desarrollo de producto de 8 000 millones de dólares. Sin embargo, hasta ahora, los compromisos necesarios para satisfacer diferentes estándares y gustos no han producido un auto aceptable para un mercado global.[18]

Los productos más difíciles de estandarizar globalmente son los productos personales como alimentos, productos para la salud y la belleza, y prendas de vestir de uso diario. Esta dificultad se puede rastrear hasta los gustos y hábitos nacionales. Por ejemplo, los consumidores estadounidenses comen cuatro veces más la cantidad de cereal seco por persona que la que comen los franceses. Esto no debe causar sorpresa, ya que incluso en los grandes mercados nacionales, como los de Estados Unidos, a menudo se hallan grandes diferencias regionales en las preferencias de alimentos y ropa. Los mercadólogos responden frecuentemente con una segunda opción de estrategia de producto, la *adaptación de producto*, o modificación del producto que se vende con éxito en un mercado para adaptarlo a las necesidades o requisitos únicos de otros mercados. Procter & Gamble modificó su línea de cosméticos Max Factor con colores más brillantes para las mujeres latinoamericanas, y su champú Vidal Sassoon con más acondicionadores para el mercado asiático.

La tercera estrategia alternativa de producto es la *invención*, el desarrollo de un producto enteramente nuevo para un mercado exterior. Por ejemplo, Maybelline desarrolló una fórmula de maquillaje facial con gran humedad para el mercado del Pacífico asiático.

Los mercadólogos tienen que estudiar con cuidado el ambiente cultural y económico de cualquier mercado —extranjero o nacional— antes de planear productos para esa zona particular. En Europa, por ejemplo, los grandes refrigeradores son muy usados en el norte, porque los consumidores prefieren hacer las compras una vez por semana. En cambio, a los europeos meridionales les gusta comprar diariamente en los mercados al aire libre y, en consecuencia, optan por los refrigeradores pequeños. Y en Europa también, donde las lavadoras de ropa se hallan con frecuencia en la cocina, los consumidores prefieren versiones más pequeñas y más silenciosas que las de los hogares estadounidenses.

El manejo de marca y el etiquetado son otras consideraciones en el marketing exterior. La mayoría de las empresas prefieren utilizar el mismo nombre de marca en los mercados nacional e internacional, porque proporciona mayor familiaridad y reconocimiento totales y puede generar también algunos ahorros en la promoción. Sin embargo, hay que tener cuidado con la traducción de los nombres de marca. Clairol introdujo un rizador metálico en Alemania llamado Mist Stick, sólo para descubrir que *mist* es una palabra del argot alemán que significa estiércol.

Una preocupación de muchos mercadólogos es la **violación de marca registrada**. En muchos países, las leyes del copyright o los derechos de autor no existen o se hacen cumplir débilmente. Una consecuencia de esto es que las compañías locales fabrican productos con nombres y empaques muy similares a bienes importados muy conocidos con la esperanza de engañar a los consumidores. Por ejemplo, una sucursal de comida china aparentemente trataba de aprovechar la ventaja de la popularidad de McDonald's y KFC cuando se autonombró "McKentucky". A menudo estos productos son de calidad inferior, así que no sólo roban utilidades a la marca importada sino que también dañan su reputación.

La piratería global del software de computadora, la música y los videos —prácticamente de cualquier cosa que se pueda transmitir por vía electrónica— es otro grave problema. En otro tiempo, se daba a las empresas por lo menos alguna protección contra la piratería con leyes nacionales y las limitaciones físicas de hacer y enviar una cinta de video o un disco compacto. Al reducirse o eliminarse estas limitaciones, se ha sugerido que los fabricantes de estos productos electrónicos se verán forzados a encontrar nuevas formas de comerciar sus productos. Un método, ya empleado por algunas compañías de software, es ceder sus productos por medio de Internet, y generar ingresos vendiendo espacio publicitario en el sitio de Internet.

Asignación de precios

Determinar el precio de un producto es una tarea complicada e inexacta, que con frecuencia implica toma de decisiones por tanteo. Este proceso es todavía más complicado en el marketing internacional. El exportador enfrenta variables como la conversión de la moneda, las diferencias en lo que se incluye en el precio (como el servicio posventa) y, con frecuencia, una falta de control sobre la asignación de precios por los intermediarios.

La asignación de precios de costo más beneficios (práctica de fijar el precio sumando al costo de manufactura del producto un margen para obtener una utilidad) es una práctica relativamente común en el marketing de exportación. A causa de los gastos adicionales de distribución física, los aranceles y otros costos de exportación, los precios para los mercados extranjeros suelen ser considerablemente más altos que los nacionales por el mismo producto. Una camioneta Jeep Cherokee, digamos, cuesta alrededor de 50% más en Japón que en Estados Unidos. Al nivel de ventas al detalle, el regateo por el precio es muy frecuente en muchos mercados extranjeros —especialmente en Asia, África y América del Sur— y hay que tomarlo en consideración al poner el precio inicial.

Las compañías hacen a veces algo llamado **dumping** o venta a precios de bajo costo, que es la venta de productos en mercados extranjeros a precios por debajo de los que esos mismos productos tienen en los mercados de sus países. El precio se baja para enfrentar la competencia extranjera o para deshacerse de productos de venta lenta. El dumping, que con frecuencia implica vender bienes por debajo del costo, es considerado práctica comercial desleal por la mayoría de los gobiernos, y por lo general trae como resultado amenazas de aranceles o imposición de cuotas. En Estados Unidos, las acusaciones de dumping y las restricciones subsecuentes han sido aplicadas a importaciones que van del acero al camarón.

Un problema que suscita creciente preocupación es la **diferencia de precios** puestos a una marca en países diferentes, a menudo vecinos. Las diferencias de precios resultan de la fuerza de la demanda, la complejidad de las estructuras de distribución en los diversos países y las diferencias en los sistemas fiscales. Con el fácil flujo de la información a través de las fronteras y el aumento del movimiento viajero de los consumidores, las diferencias de precio agregan una considerable complejidad a la labor de los intermediarios, en especial de los detallistas que hacen negocios en varios países; también estimulan el **arbitraje** especulativo: la compraventa de un producto en diferentes mercados para lucrar con la desigualdad de precios.

Los precios pueden cotizarse en la moneda del vendedor o la del comprador extranjero. Aquí topamos con los problemas de las **divisas extranjeras** y la conversión de moneda. Por regla general, una empresa que hace comercio exterior —ya sea que exporte o que importe— prefiere tener el precio cotizado en su propia moneda nacional. Si un vendedor hace tratos en moneda extranjera y ésta baja de valor entre la firma de un contrato y la recepción de esa moneda, este vendedor incurre en pérdida. De igual manera, el comprador que hace tratos en moneda extranjera perdería dinero si esta moneda subiera de valor antes de hacer el pago. Los riesgos de las fluctuaciones en la divisa extranjera se trasladan a la otra parte en la transacción si la compañía hace los tratos en su moneda nacional.

Una alternativa a la asignación de precios basada en la moneda es el **trueque**, **canje** o **intercambio comercial**. En lugar de comprar los bienes con dinero en efectivo, algunos países acuerdan intercambiar productos hechos en su nación por bienes importados. PepsiCo ha canjeado refrescos en Polonia por sillas de madera que se usan en las tiendas Pizza Hut en Estados Unidos que entonces eran de su propiedad. Dos de las razones para el trueque son:

- *Falta de moneda dura*. Los países menos desarrollados pueden no tener suficiente moneda "dura" (la moneda de los países que en el mercado mundial se consideran razonablemente estables) para comprar los bienes de capital necesarios. Así que canjean sus productos de menor adelanto tecnológico por equipo y tecnología. A una empresa canadiense que vende acero a Indonesia se le compensaba con aceite de palma, café, madera de pino y muebles de ratán.
- *Estructura inadecuada de marketing*. Algunos países no tienen una estructura de marketing que aliente al comercio internacional o lo haga posible. Sin sistemas de distribución global, promoción adecuada ni capacidad de dar servicio, no pueden vender sus bienes en ultramar. Para resolver este problema, estos países pueden requerir que empresas

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

Hay muchos productos en el mercado, desde bolsos de mano hasta cosméticos, para los cuales el costo de los materiales y la mano de obra para producirlos es mucho menor que el precio cobrado a los consumidores. La diferencia se debe a la atracción de la etiqueta de los artículos de diseñador, o el nombre de la marca, como Louis Vuitton, Fendi o Kate Spade. Como resultado, los falsificadores fabrican versiones falsas o "imitaciones", a menudo de calidad similar o igual y con la etiqueta del diseñador. China es el líder global de tal mercancía. Sin embargo, la venta final con frecuencia ocurre en las salas de estar de los hogares estadounidenses en lo que se ha dado por llamar "fiestas de bolsas".

¿Carece de ética quien compra a sabiendas un producto de diseñador falsificado?

Fuentes: Pasinee Chatpaiboon, "Designer Knockoffs" *Business Today*, otoño de 2004, pp. 15-17; Ross Tucker, "Rolex Wins $10.3M Trademark Ruling", *Women's Wear Daily*, 21 de septiembre de 2004, p. 2.

extranjeras importen productos en el país para aceptar bienes locales como pago parcial o total. China y Rumania requieren que los importadores acepten trueque.

Los acuerdos entre fabricantes e intermediarios en la misma industria se aceptan mucho más en muchos otros países que en Estados Unidos. Se permiten aun cuando el propósito defendido de la combinación sea restringir el comercio y reducir a la competencia. Reconociendo esto, el Congreso de Estados Unidos aprobó la ley Webb-Pomerene en 1918. Esta ley le permite a las empresas estadounidenses unirse a este tipo de combinación de comercio en un país extranjero sin acusar a aquéllas de violación de las leyes estadounidenses antimonopolio.

La más conocida de estas combinaciones de marketing internacional es el cártel. Un **cártel** es un grupo de compañías que producen bienes similares y actúan colectivamente para restringir la competencia en la manufactura y el marketing. Hay cárteles de diversos grados en el acero, el aluminio, los fertilizantes, los productos del petróleo, el rayón y el azufre. Probablemente el cártel más conocido del mundo es la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), que ha tratado, con diversos grados de éxito, de controlar el precio del petróleo crudo.

Sistemas de distribución

Los distintos ambientes de los mercados extranjeros fuerzan a las empresas a ajustar sus sistemas de distribución, ya que las instituciones de marketing, como diversos tipos de detallistas, son las respuestas al ambiente. También brindan la oportunidad de experimentar con nuevas estrategias. Por ejemplo, conforme se permite a detallistas extranjeros extenderse a las áreas rurales de China, cadenas como Carrefour, Metro y Wal-Mart probablemente probarán nuevos tamaños de tiendas y surtidos de mercancías.[19]

Intermediarios y canales de distribución

Presentamos ya a los intermediarios internacionales en este capítulo, en relación con las estructuras de organización para el marketing internacional. Los intermediarios extranjeros que representan a los importadores y operan dentro de los países extranjeros son, por lo general, menos emprendedores y llevan a cabo menos servicios de marketing que sus homólogos que venden productos de elaboración nacional. No obstante, la situación de marketing exterior suele oponerse a que se pase por alto a estos intermediarios. A menudo la demanda es demasiado pequeña para garantizar que se establezca una oficina o sucursal de ventas en el país extranjero. Del propio modo, en muchos países, el conocimiento del mercado puede ser más importante que el conocimiento del producto, aun en el caso de productos de alta tecnología. Y a veces los controles del gobierno impiden el empleo de la organización de ventas de una compañía en el extranjero. De tal suerte, los intermediarios en los países extranjeros suelen formar parte de la estructura del canal.

A una práctica engañosa utilizada por algunos intermediarios se le llama **marketing gris** (*gray marketing*, marketing oscuro o desviación de exportación). Cuando un distribuidor compra un producto hecho en un país y conviene en distribuirlo en un segundo país, pero en lugar de esto desvía el producto a un tercer país, se está produciendo el marketing

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Exige China demasiado a los anunciantes?

Conforme China abre sus fronteras a las prácticas de marketing occidentales, debe enfrentar varios desafíos. Uno es decidir qué se considera publicidad permisible. En fecha reciente, se prohibieron los anuncios por televisión de productos para la higiene personal y medicamentos de venta sin receta durante los horarios para comer, y se indicó a las emisoras que sólo pueden transmitir dos anuncios de cerveza entre las 7 p.m. y las 9 p.m. Además, cierto contenido específico de los anuncios ha sido censurado. Un anuncio de McDonald's que mostraba a un hombre chupando lo que escurre de un emparedado de pollo en la página de una revista fue considerado indigno por las autoridades, como lo fue un anuncio de Nike presentando al basquetbolista estadounidense LeBron James derrotando a un maestro de kung fu de caricatura. En el caso de Nike, se dijo que el anuncio violaba la dignidad nacional y el respeto por la cultura china.

¿Debería restringirse la publicidad? De ser así, ¿cómo deberían determinarse las restricciones?

Fuentes: Geoffrey A. Fowler, "China Cracks Down on Commercials", *The Wall Street Journal*, 19 de febrero de 2004, p. B7; Geoffrey A. Fowler, "China Bans Nike's LeBron Ad as Offensive to Nation's Dignity", *The Wall Street Journal*, 7 de diciembre de 2004, p. B4.

gris. El término utilizado para denominar este uso proviene del hecho de que los bienes se venden por lo común en un *outlet* o punto de venta con buena reputación, característicamente con un descuento considerable, y por ende no aparecen en el "mercado negro". El descuento parte del hecho de que el mercadólogo gris no carga con ninguno de los costos promocionales del producto, que en lugar de esto aprovecha los esfuerzos promocionales de los concesionarios autorizados, y que no brinda ni el servicio ni la protección de la garantía que ofrecen los concesionarios autorizados. Una investigación sobre temores relativos a la salud conectados con el hecho de la Coca-Cola embotellada en Bélgica llevó al descubrimiento de que hasta 20% de los refrescos que se venden en Gran Bretaña son bienes desviados. Una de las razones de que ocurra el marketing gris es que los fabricantes que venden sus productos en varios países suelen tener más dificultades para vigilar las actividades de los intermediarios que las que enfrentan en el mercado nacional.

Distribución física En el marketing extranjero, hay diversos aspectos de la distribución física que son muy diferentes de otros muchos de la escena nacional. Por lo general, los gastos de distribución física dan cuenta de una porción mucho mayor del precio de venta final en los mercados extranjeros que en los mercados nacionales. En los embarques o envíos internacionales se tienen que tomar en consideración los problemas causados por el clima, el robo hormiga, el manejo y la marcación inadecuada. Los requisitos relativos al envío comercial, el seguro y los documentos gubernamentales complican el embarque internacional. Como ya se hizo notar, una de las ventajas principales de las alianzas económicas como la de la UE es la eficiencia que imparten a la distribución física. Con el libre movimiento de bienes a través de las fronteras europeas, el tiempo y los gastos de distribución se reducen radicalmente.

Los **sobornos**, reembolsos deshonestos y a veces incluso pagos de extorsión son realidades en la distribución internacional. El soborno está tan arraigado en muchas culturas que se describe con palabras de jerga especiales. Se le llama *mordida* en América Latina; los franceses lo llaman *pot de vin* (jarra de vino); en Italia es *la bustarella* (el sobrecito), que se deja en el escritorio del burócrata para eliminar las formalidades, y los surcoreanos lo llaman *ttuk kab* (los gastos del pastel de arroz).

Las revelaciones sobre los montos del soborno llevaron al Congreso estadounidense a aprobar la Foreign Corrupt Practices Act (*Ley de Prácticas Extranjeras Corruptas*) en 1977. Esta ley prohíbe a las compañías estadounidenses, sus subsidiarias o sus representantes hacer pagos a altos funcionarios de gobiernos extranjeros y a partidos políticos. No obstante, esta ley no excluye los pequeños pagos facilitadores a empleados de bajo nivel del gobierno extranjero que no son determinantes de la política, porque estos pagos son una forma de vida en muchas partes del mundo.

Lo que complica esta situación es el hecho de que el soborno no es una actividad marcadamente definida. A veces se hacen borrosas las líneas entre un soborno, un regalo para

mostrar agradecimiento, una comisión razonable por servicios prestados y una cuota de buscador para abrir un canal de distribución. Por ejemplo, las empresas en Corea del Sur hacen contribuciones a funcionarios del gobierno para marcar los días festivos importantes. De acuerdo con los ejecutivos surcoreanos, los pagos no se hacen para obtener favores. Más bien sirven para proteger a una compañía del trato punitivo por burócratas del gobierno. Para ser realistas, en algunos mercados extranjeros el vendedor tiene que pagar una cuota o comisión a un agente para ponerse en contacto con los compradores prospecto. Sin el pago de tales cuotas, sencillamente no hay acceso efectivo a esos mercados.

Publicidad

En el marketing internacional se dan numerosas decisiones de publicidad. La viabilidad de ciertos medios, el acceso a consumidores, la elección de agencias de publicidad y el diseño de mensajes son sólo algunos ejemplos. En vez de abarcar todos los aspectos de la publicidad y la promoción, limitaremos nuestra discusión al aspecto de estandarizar el mensaje para ilustrar los cambios estratégicos enfrentados por los mercadólogos internacionales en la comunicación con los clientes.

En su forma más pura, la estandarización implica utilizar la misma publicidad en varios países. Aunque se ha colocado como una alternativa estratégica desde hace más de 30 años, las condiciones bajo las cuales esto es práctico sigue siendo un tema controvertido. En años recientes, el interés en la estandarización ha aumentado por el incremento en la comunicación y el entretenimiento internacionales. Varias transmisiones de televisión alcanzan audiencias en todo el mundo a través de canales de cable y satélite. La Internet ha permitido que los consumidores visiten instantáneamente los sitios de la red y vean los mensajes de empresas ubicadas en cualquier parte el mundo. Las revistas y periódicos circulan ampliamente y también están disponibles globalmente en la Internet. Además, los negocios internacionales y los viajes de placer se han vuelto muy comunes.

Un segundo factor que contribuye al interés en la estandarización es el ahorro económico que produce, ya que la creación de publicidad de calidad es cara. Pueden lograrse ahorros sustanciales si se utiliza efectivamente el mismo anuncio en varias partes del mundo.

A pesar de su atractivo, la estandarización pura no es típica. En su lugar, los mercadólogos internacionales realizan esfuerzos frecuentes para optimizar su inversión en publicidad con efectividad adaptando el mismo tema base, el llamado o mensaje en diferentes países. Un estudio reciente de anuncios impresos de fabricantes de productos de consumo multinacionales encontró que sólo 11% utilizó la estandarización pura. Sin embargo, casi la mitad estandarizó más de 80% del contenido de sus anuncios y la mayoría (78%) los estandarizó hasta cierto grado.[20] Algunas compañías que han usado mensajes globales modificados de manera exitosa incluyen a Gillette para su rastrillo Sensor, Nike, Procter & Gamble y Nestlé para su café Nescafé. Sin embargo, en cada caso el anunciante ha adaptado la forma en que el mensaje se presenta para adecuarse al mercado local.

En 2003, McDonald's se avocó a identificar un eslogan que dijera a todos que son bienvenidos, y decirlo en casi cualquier idioma. El resultado fue la campaña "I'm lovin' it" (Me encanta), creada por una agencia de publicidad alemana. Un mes después de su lanzamiento en Alemania, el eslogan era usado en más de 100 países. ¿Funcionó? La prueba está en los resultados: después de un escaso desempeño en 2002, las ventas en cada región del mundo crecieron en 2003 y de nuevo en 2004. Pero quizá el mejor indicador es que el eslogan sigue usándose.





Para los mercadólogos internacionales, el punto no es si estandarizar o no, sino cuánto y dónde es posible. La publicidad debe captar la atención y transmitir un mensaje, lo cual se logra mediante el empleo de una variedad de estrategias de comunicación, tales como el humor, el contraste y la sorpresa. La dificultad en la publicidad estandarizada internacional es que lo que funciona en una cultura podría tomar un significado completamente diferente en otra. Por ejemplo, las empresas que se anuncian en el sur de China han encontrado que el humor con chascarrillos es efectivo, pero en las regiones del norte llaman la atención los juegos de palabras ingeniosos.[21]

El reto de la estandarización está en balancear la eficiencia mediante la minimización de la inversión en la publicidad con la efectividad a través de la maximización de la adecuación de los anuncios al mercado en particular.

La meta de la publicidad es la misma en cualquier país, es decir, transmitir eficazmente información y mensajes persuasivos. Para ciertos productos, los mensajes son suficientemente universales y los mercados lo bastante homogéneos para permitir el uso de publicidad muy semejante en varios países. Son sólo la estrategia de medios y los detalles de un mensaje lo que tiene que sintonizarse con precisión al ambiente cultural, económico y político de cada país. No obstante, hay que tener cuidado de reconocer cuándo son suficientes las diferencias en la identidad nacional y las características para requerir publicidad especializada en un país particular.

Nuestra exposición ha descrito factores ambientales, acuerdos de organización y cuestiones tácticas en relación con los elementos de producto, precio, distribución y promoción, de la mezcla de marketing, que son fundamentales para diseñar una estrategia de marketing internacional. Hay otros problemas que distinguen aún más el marketing nacional del internacional o global. Un propósito principal de este capítulo es hacerle a usted consciente del hecho de que junto con las oportunidades, el marketing que va más allá de las fronteras nacionales plantea retos estratégicos nuevos y únicos.

Resumen

Las naciones alientan al comercio internacional por razones económicas, sociales y políticas. En particular, proporciona el acceso a bienes que de otra suerte serían inasequibles y, por la ventaja comparativa, maximiza el potencial económico de un país. Las empresas participan en el marketing internacional por la demanda que se genera más allá de sus fronteras, la saturación de los mercados internos y para servir a las necesidades internacionales de sus clientes nacionales. Muchas compañías de Estados Unidos y del extranjero obtienen una considerable porción de sus ventas y ganancias totales de sus operaciones de marketing internacionales.

Si bien el comercio internacional puede contribuir al crecimiento de la economía de una nación, todo país tiene que estar atento a la relación entre exportaciones e importaciones. Para Estados Unidos, los excedentes comerciales son necesarios para compensar el déficit en otras categorías de la balanza de pagos. En años recientes, la balanza comercial estadounidense se ha visto afectada adversamente por las preferencias de los consumidores de los productos importados, las barreras de entrada y otras políticas de los gobiernos extranjeros, así como por las crecientes capacidades de tecnología y de marketing de otros países.

En términos de la estructura organizacional, la forma más sencilla de operar en un mercado extranjero es exportar. Esto puede hacerse directamente a los consumidores por la vía de Internet o de los intermediarios que se especializan en el comercio exterior. Otro método es exportar por medio de las sucursales de ventas de la compañía ubicadas en países extranjeros. Otros enfoques de mayor participación son la contratación, la participación en una empresa de riesgo compartido, o la formación de una subsidiaria de propiedad total. La estructura organizacional de desarrollo más completa para el marketing internacional es la corporación multinacional.

El macroambiente que enfrenta un mercadólogo internacional en diversos países determinará si lo apropiado es una estrategia global, regional o local. Las diferencias en el ambiente social y cultural se reflejan en los valores familiares, las costumbres, la educación y el idioma. Las condiciones económicas cruciales incluyen la infraestructura en un mercado y la etapa de desarrollo económico de un país. Las fuerzas políticas y legales exclusivas del marketing internacional son las barreras comerciales y los acuerdos comerciales internacionales. Organismos como la Organización Mundial de Comercio (OMC), así como los acuerdos de comercio y las alianzas económicas en Europa (UE), en Norteamérica (TLC), en Sudamérica (MERCOSUR), en Asia (ASEAN) y en otras partes del mundo tienen implicaciones tanto para los países miembros como para los que no lo son.

A menudo, operar en un mercado extranjero exige acomodarse a condiciones únicas. Destacan entre ellas el dumping, el tipo de cambio de divisas, el trueque, índices diferenciales de precios, mercados grises, cárteles y sobornos.

Para llevar a cabo un programa de marketing internacional, un problema fundamental es el de determinar qué tan global o estandarizado puede ser el marketing. Esto se dificulta por el hecho de que los datos de mercado pueden ser menos abundantes en muchas partes del orbe y de que a veces es muy difícil efectuar la investigación de marketing. En algunos casos, cada uno de los elementos de la mezcla de marketing —producto, precio, distribución y promoción— requiere modificación o adaptación.

Más sobre IKEA



Algunos creen que existe un beneficio adicional a la estrategia de recortar costos de IKEA respecto a que los consumidores realicen el ensamble final de sus muebles. Después de "construir" la mesa o silla, el consumidor establece una liga emocional con el producto y la marca. Cualesquiera que sean los motivos, IKEA tiene alrededor de 3.6% del mercado mundial de productos y decorados para el hogar. Si bien esto no parece ser mucho, considere que es casi tres veces más que el de su más cercano competidor y el mercado total se estima en más de 325 mil millones de dólares.

El grueso de las ventas de IKEA se realizan en Europa (66% del total), con Alemania a la cabeza. Las operaciones en Estados Unidos representan 16% de las ventas, en tanto que Asia está sólo a 3%. Así, su oportunidad en el área de mayor crecimiento del mundo es muy prometedora. Sin embargo, IKEA todavía está aprendiendo cómo adaptar sus operaciones para el mercado chino. La compañía abrió su primera tienda china en Shangai en 1998 y pronto aprendió que sus precios eran demasiado caros para el mercado meta, así que hicieron ajustes. También hubo otros errores de cálculo. La empresa inicialmente ofrecía camas más cortas que el estándar que fueron rechazadas por los consumidores pero fueron reemplazadas rápidamente por la versión más grande. Y dado que los costos de mano de obra son tan bajos en China, los consumidores se han mostrado más lentos para aceptar la idea de ensamblar sus compras ellos mismos.

La fórmula de negocios que IKEA ha seguido desde el principio —funcionalidad, calidad y bajo precio— tiene atractivo global. No obstante, para hacerla funcionar, la compañía debe encontrar formas constantes de equilibrar sus metas al presentar diseños atractivos, innovaciones en la producción y ahorros en costos. Un enfoque es el de elaborar productos en los que los estándares de calidad pueden cumplirse al menor costo posible. En su sitio de la red, IKEA ofrece esta sencilla ilustración: cuando los diseñadores combinan función con buena calidad, ¿podrá el acabado costoso del respaldo de una repisa o el fondo de una mesa mejorar la función o la apariencia? De no ser así, no lo haga, porque un producto que sea demasiado caro no tiene uso para el cliente. Otra fuente de ahorro de costos es minimizar los costos de producción. En la actualidad eso significa que China, con sus bajos costos de mano de obra, es la fuente de la mayoría de los productos de IKEA elaborados fuera de Europa (19%), en tanto que dentro de Europa, Polonia es la fuente primaria (12%).

Conforme IKEA busca oportunidades de crecimiento constantes, está extendiendo sus ofertas en dos direcciones. Una es agregar categorías de productos incluyendo iluminación, tapetes, artículos de cocina, para la mesa y otros para el hogar. La otra es la de ir más allá de un artículo único enfocado en la economía en una categoría, a versiones buenas/mejores/óptimas de muchos productos. El riesgo que corre IKEA es que se está apartando de su fórmula de éxito y su imagen de marca clara puede confundirse en la mente de los consumidores.

Al preguntarle sobre sus mayores desafíos, el presidente de IKEA North American manifestó que es mantener contentos a sus 40 000 a 50 000 visitantes semanales. Eso significa tener un inventario adecuado disponible y mantener al mínimo el tiempo en la fila de la caja registradora. Las claves del éxito de IKEA para él son mantener la operación simple para los consumidores y proporcionarles la gratificación instantánea al tener los productos disponibles.[22]

1. ¿Qué áreas de la mezcla de marketing de IKEA muy probablemente tendrán que modificarse si busca una mayor expansión en Asia?
2. ¿En qué formas podría IKEA aprovechar su bien conocido nombre de marca y reputación positiva?

Términos y conceptos clave

Balanza de pagos (51)
Balanza comercial (51)
Marketing internacional (52)
Estrategia global (54)
Estrategia regional (54)
Estrategia local (54)
Infraestructura (56)
Aranceles (58)
Cuota de importación (58)
Ley de contenido local (58)
Leyes de operación local (58)
Normas y certificación (58)
Boicot (58)
Organización Mundial de Comercio (OMC) (58)
Unión Europea (UE) (59)
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) (60)
Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, *Asia-Pacific Economic Cooperation Forum*) (60)
Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN, *Association of Southeast Asian Nations*) (60)
MERCOSUR (Mercado Común del Sur) (61)
Exportación (63)

Comerciante de exportación (63)
Agente de exportación (63)
Sucursales de ventas de la compañía (63)
Contratación (64)
Licencia (64)
Manufactura por contrato (64)
Franquicias (64)
Inversión externa directa (64)
Empresa de riesgo compartido (*joint venture*) (65)
Alianza estratégica (65)
Subsidiaria de propiedad total (66)
Corporación multinacional (66)
Violación de marca registrada (68)
Dumping (venta a precio de bajo costo) (69)
Diferencia de precios (69)
Arbitraje (69)
Divisas extranjeras (69)
Trueque, canje, o intercambio comercial (69)
Cártel (70)
Marketing gris (*Gray marketing*; marketing oscuro, desviación de exportación) (70)
Soborno (71)

Preguntas y problemas

1. Indague qué productos estadounidenses (o de su país) tienen el mayor volumen de exportaciones. (*Sugerencia:* Consulte *International Financial Statistics* o *International Marketing Data and Statistics*, dos publicaciones que pudieran encontrarse en Internet y en las bibliotecas universitarias.) ¿Qué explica la popularidad de estos productos fuera de Estados Unidos o de su país?

2. ¿Qué debe hacer un país para reducir su déficit comercial?

3. Un fabricante estadounidense de valijas (maletas) de muy alta calidad ha estado exportando sus productos a Europa. Sin embargo, la empresa ha descubierto que sus valijas a menudo se ponen a la venta junto con productos de mucha más baja calidad en las tiendas de descuento. ¿Qué enfoque al marketing internacional debe considerar la empresa si quiere tener mayor control sobre la forma en que sus productos se venden al detalle?

4. Entreviste a algunos estudiantes extranjeros en su campus para determinar en qué difiere el comportamiento de compra de comestibles en sus países del comportamiento homólogo en el país de usted. Considere factores como cuándo, dónde y de qué manera compra la gente en sus países. ¿Qué papeles desempeñan diversos miembros de la familia en las decisiones de compra?

5. Muchas naciones tienen un bajo índice de alfabetización. ¿En qué formas puede una compañía adaptar su programa de marketing para resolver este problema?

6. Visite el sitio de red de una organización de comercio internacional como la UE o el TLC. ¿Cuáles son los principales puntos tratados por el conjunto de personas que gobierna la organización? ¿Son los puntos el resultado del tamaño relativo de los países miembros, sus niveles diferentes de industrialización o algunos otros factores?

7. Si una empresa estadounidense emplea intermediarios extranjeros, tiene que estar habitualmente lista para proveerles ayuda financiera, técnica y promocional. Si es así, ¿por qué no se acostumbra pasar por alto a estos intermediarios y tratar directamente con los compradores extranjeros finales?

8. En alguna librería o puesto de revistas bien surtido, examine los anuncios que aparecen en alguna revista extranjera. Observe particularmente los anuncios de los productos nacionales y compárelos con los anuncios de los mismos productos en revistas estranjeras. ¿En qué aspecto difieren los anuncios extranjeros de los estadounidenses? ¿Hay semejanzas significativas?

9. "Los precios de los productos estadounidenses son siempre más altos en los países extranjeros que en su propio país por los riesgos adicionales, los gastos de distribución física y los intermediarios extra que participan." Analice.

Marketing en acción

1. Informe sobre las actividades de marketing de exportación de compañías del estado donde se encuentra su escuela. Considere temas como los siguientes: ¿Qué productos se exportan? ¿Cuántos empleos crea el marketing de exportación? ¿Qué valor tienen en dinero las exportaciones? ¿Cómo se compara esta cifra con el valor de los bienes de fabricación extranjera que se importan en su estado?

2. Seleccione un producto —fabricado o no fabricado— para exportación, y elija el país al que le gustaría exportarlo. Examine los factores macroambientales descritos en el capítulo y prepare su análisis del mercado para este producto en el país elegido. Asegúrese de incluir las fuentes de información que utilice.

Casos de la parte 1

CASO 1 Google

En busca del éxito en la red

Conforme Internet empezó a proliferar a mediados de la década de 1990, investigadores y compañías por igual se apresuraron a desarrollar herramientas que permitieran a los navegantes de la red surcar por sus masivas tiendas de datos para encontrar datos de información específica. Pero fueron dos jóvenes estudiantes graduados, Larry Page y Sergey Brin, cuyos esfuerzos rindieron el mecanismo de búsqueda en Internet más popular de hoy y una muy redituable compañía de Internet llamada Google. Llamada con el nombre del término matemático que representa el número 10 a la centésima potencia, Google es una presencia tan dominante en la red que ahora se usa como un verbo. ¿Alguna vez ha "googleado" a alguien? ¿No? Pues siga leyendo.

Del dormitorio escolar a la sala del consejo

Cuando se conocieron en la Universidad de Stanford, Page y Brin ya tenían la fama de ser genios técnicos. (En una ocasión, Page hizo una impresora para computadora con piezas de Lego.) Juntos decidieron desarrollar un proceso para buscar en Internet y estuvieron de acuerdo en la necesidad de hacerlo usando una red de computadoras personales baratas, en lugar de servidores de gran escala. Cortos de recursos, tomaron prestadas computadoras en su escuela, establecieron el centro de datos en el cuarto del dormitorio de Page y, en 1997, produjeron su primera actividad de un mecanismo de búsqueda que llamaron BackRub.

Aun cuando las personas que vieron BackRub quedaron impresionadas, Page y Brin no pudieron vender la tecnología a otras compañías de Internet. Sin acobardarse, empezaron a buscar inversionistas y con gusto aceptaron un cheque de 100 000 dólares de Andy Bechtolsheim, uno de los fundadores de Sun Microsystems. Reunieron casi un millón de dólares y nació Google, Inc.

La compañía inició operaciones de manera oficial en septiembre de 1998 y a pesar de que Google.com aún estaba a prueba, fue designado uno de los "principales 100 sitios de red y mecanismos de búsqueda" por *PC Magazine* en 1998. Para febrero de 1999, manejaba medio millón de búsquedas diarias y crecía a pasos agigantados. La compañía se extendió al contratar nuevos empleados e instalarse en una espaciosa oficina, apodada el Googleplex en Mountain View, California. Más tarde ese año, se completó la prueba beta y clientes como America Online empezaron a inscribirse para usar la tecnología de búsqueda de Google en sus propios sitios.

Google se convirtió en el mecanismo de búsqueda más grande del mundo en 2000, realizando 18 millones de búsquedas diarias. Esa cifra explotó a 100 millones de búsquedas cada día en febrero de 2001. Además, el Googleplex adquirió la reputación de ser un lugar para trabajar creativo y deseable y empezó a atraer talento de alto nivel. Su plan de piso abierto alentó la comunicación entre sus empleados y sus fundadores contrataron a un chef de renombre mundial, organizaron partidos de hockey en patines y celebraban reuniones cada viernes que incluían a toda la compañía. Este entorno cooperativo ha despertado un giro de innovaciones y rápidas expansiones internacionales que atrajeron con éxito a clientes y anunciantes de renombre. Pero la clave del éxito de Google siempre ha sido su tecnología subyacente, una fórmula exclusiva originalmente desarrollada por Page y Brin que permite a los usuarios realizar búsquedas rápidas y precisas en toda la Red Mundial en cuestión de segundos.

Establecer sus "sitios" sobre resultados más precisos

Con el nacimiento de la Internet, quienes tuvieran la paciencia y habilidad suficientes para buscarla comenzaron a disponer de información muy amplia. Page y Brin estaban decididos a ayudar a los que no disponían de ellas. "El mecanismo de búsqueda perfecto comprendería con precisión lo que usted quiere decir y darle justamente lo que quiere", explicó Page. Ya existían varios mecanismos de búsqueda y funcionaban al examinar la Red, resumiendo información al crear un índice y luego uniendo la consulta original con las páginas que contenían la palabra o frase relevantes. No obstante, los resultados a menudo eran imprecisos, o demasiado voluminosos para ser útiles.

Brin y Page resolvieron esto al crear un algoritmo llamado PageRank que clasifica los resultados de acuerdo con su importancia percibida. El algoritmo empieza por asignar a todas las páginas "tocadas" (hit) el mismo valor inicial. Sigue para incrementar el valor de una página por cada tercer página relevante con la que se enlaza. Las calificaciones finales se usan para clasificar los resultados de manera significativa para la persona que inició la búsqueda, de manera que la página con

mayor relevancia percibida sea mostrada primero y el resto clasificadas de manera descendente. Si bien parece una ecuación sencilla, en realidad es mucho más compleja y utiliza un cálculo algebraico lineal para acelerar el proceso y presentar resultados casi al instante.

A las empresas comerciales les es en extremo benéfico aparecer cerca del principio del resultado de una búsqueda. ¿Ha observado alguna vez todas las compañías "Triple A" al inicio de cada categoría en las páginas amarillas de su directorio? Eso se debe a que las compañías saben que muchos consumidores empezarán a llamar a la primera empresa que ven y las páginas amarillas están organizadas en orden alfabético. Por lo tanto, han surgido varias compañías para tratar de manipular los resultados de la búsqueda de Google al incrementar los valores PageRank de sus clientes al crear más enlaces a ellos. Pero el algoritmo PageRank se actualiza de manera continua para impedir tales intentos.

Si bien Google fue capaz de resolver algunos de los retos relacionados con los mecanismos de búsqueda por Internet, no encontró de inmediato la forma de volverse rentable. Sin embargo, a diferencia de muchos proyectos de Internet recién llegados, también resolvió rápidamente esa ecuación.

Calificado muy alto en la lista de negocios de red rentables

Google decidió pronto no aceptar concesiones de otros proyectos de negocios que querían incrementar sus clasificaciones en los resultados de búsquedas y distinguir con claridad entre los anuncios pagados y los resultados generados por los usuarios de búsquedas. La compañía generaba algunos ingresos al vender anuncios de barras, pero pronto aprendió que no iba a producir ingresos suficientes para soportar las grandes aspiraciones y los elevados costos de investigación y desarrollo de Google.

Conforme la tecnología de búsqueda de Google se volvía más admirada, otras compañías empezaron a inquirir sobre la posibilidad de poder usarla, bajo licencia, para sus propios sitios de red. Muchos editores en línea, como Washingtonpost.com y otras compañías como Procter & Gamble y Boeing, utilizan los servicios de búsqueda de Google de una forma u otra y pagan por el privilegio de hacerlo. No obstante, Google proporciona servicios de búsqueda gratuitos a varias instituciones académicas de todo el mundo, quizá en reconocimiento al hecho de que la Universidad de Stanford fue un gran apoyo en los primeros esfuerzos de los fundadores de Google.

A mediados de 2000, Google introdujo AdWords, un programa publicitario que permite a los negocios en línea colocar anuncios junto a los resultados relacionados con una búsqueda. Por ejemplo, si un usuario inicia una búsqueda de "televisores de plasma", anuncios de compañías en línea que venden televisores de plasma aparecerán junto a los resultados correspondientes. Los anuncios se clasifican en orden descendente, dependiendo de la suma pagada por los anunciantes. Empero, la popularidad del anuncio puede subir o bajar su posición. Por ejemplo, si los usuarios hacen clic constantemente en un anuncio colocado cerca del final de la página, éste ascenderá. De manera inversa, un anuncio menos popular descenderá, aunque la compañía que pagó el anuncio haya presentado la cotización más alta para el tema "televisor de plasma". Además, Google hizo en extremo fácil que los anunciantes presenten sus ofertas en línea al permitirles crear una cuenta por cinco dólares y simplemente usar una tarjeta de crédito. Fortaleció AdWords al implementar un modelo de asignación de precios por uso que cobra a los anunciantes con base en el número de veces que su anuncio es visitado (hits), haciéndolo accesible para negocios grandes o pequeños por igual.

AdWords desempeñó un papel integral en la capacidad de Google de obtener utilidades en 2001, logro que ha eludido a muchas compañías en línea. En agosto de 2004, Google era una de las compañías privadas más grandes del mundo, pero eso habría de cambiar porque fue transformada en una empresa pública cuando sus acciones se vendieron en la Bolsa de Valores de Nueva York por vez primera a través de una oferta pública inicial muy bien publicitada. A las acciones se les fijó un precio original de 85 dólares cada una y al finalizar el día valían 100 dólares. Brin y Page vendieron 41 millones de dólares en acciones cada uno y retuvieron 4 mil millones de dólares más. Y la inversión inicial de 100 000 dólares de Bechtolsheim se había inflado a casi 333 millones.

En busca de una ventaja competitiva

No contenta con ser el mecanismo de búsqueda más grande y más famoso de Internet, Google ha estado extendiendo con rapidez sus ofertas de productos y fortaleciendo sus capacidades de búsqueda en un esfuerzo por hacerla una herramienta indispensable y multifacética para su multitud de usuarios. Ofrece el Google PhoneBook, un directorio telefónico en línea; Google News Headlines, un servicio que resume las noticias más recientes; y la Google Toolbar, que los usuarios pueden instalar en su computadora de escritorio, eliminando así la necesidad de tener que visitar el sitio web de Google al realizar búsquedas en línea. En abril de 2004, Google empezó a probar un servicio llamado GMail, que se ofreció a un grupo selecto de usuarios y les otorga 1 000 megabytes de memoria de almacenamiento y la capacidad de realizar búsquedas a través de sus mensajes almacenados.

Google también se ha involucrado en las compras por la red al introducir Google Catalog Search, un servicio que permite a los usuarios buscar en más de mil catálogos que antes no estaban disponibles en línea.

También desarrolló una característica llamada Froogle, que permite a los usuarios comparar precios del mismo producto disponible en detallistas-e distintos.

El segundo sitio de búsqueda más famoso en la red es Yahoo! y de manera constante ha estado actualizando sus capacidades para competir con Google. Yahoo! lo ha hecho al introducir características que permiten a los usuarios personalizar sus búsquedas al bloquear ciertos sitios y resaltar otros y al crear sus propias páginas principales. "Históricamente ha habido un 'busca en la red', ahora estamos creando 'busca en mi red'", explicó Jeff Weiner, vicepresidente senior de Yahoo!

Debido al siempre creciente ámbito de Google, Yahoo! no es la única compañía en línea que se preocupa por competir con la máquina de Google. A eBay le preocupa que AdWords de Google le quite anunciantes. Froogle es una amenaza para Amazon y en respuesta, Amazon ha desarrollado su propio mecanismo de búsqueda, llamado A9. Lo mismo ha hecho Microsoft, pero en su prueba beta MSN Search demostró ser menos preciso que Google en una prueba realizada por *The Washington Post*. Además, las muchas compañías que ofrecen servicios de correo electrónico mantienen su atención en el desempeño de GMail. "Google, Yahoo!, Amazon y eBay están en una travesía de colisión", declaró Bill Gross, presidente de Idealab, un tanque de ideas de Internet y empresa de capital de inversión. "Se están metiendo en el territorio de todos y eso va a llevar a interesantes batallas."

Para mantenerse un paso adelante en la competencia, Google ha desarrollado una lista de "diez cosas que ha encontrado que son ciertas". Cada punto es analizado a fondo en su sitio de red, pero cuatro de ellos parecen haber tenido una influencia particular en su éxito. El punto número ocho declara que "la necesidad de información cruza todas las fronteras". Al principio de su historia, Google atendió el hecho de que en verdad es "una red mundial" al permitir que los usuarios realizaran búsquedas en inglés y diez idiomas más. Para 2001, sus servicios de búsqueda estaban disponibles en 40 idiomas y Google hasta proporcionaba traducciones automatizadas. La compañía operaba oficinas en París, Londres, Tokio, Hamburgo y Toronto y se apoyaba en 88 idiomas en 2003. Hasta anunció planes para abrir una oficina en la Luna a principios de 2004.

Otra verdad corporativa es la afirmación de Google de que "puede hacer dinero sin hacer el mal". Al no aceptar pagos para influir en los resultados, al excluir anuncios desplegables irrelevantes (*pop-up*) y al delinear con claridad a los anunciantes como "patrocinadores", Google ha sido capaz de mantener su integridad sin venderse. Google también ha demostrado con claridad que la "democracia en la red funciona". Su fórmula PageRank lleva una cuenta sofisticada para determinar qué sitios empatan mejor con las consultas planteadas por los usuarios de Google y lo hace con un alto grado de precisión.

Pero el primer artículo de la lista de las cosas que Google ha aprendido es "enfocarse en el usuario y todo lo demás vendrá a continuación". La devoción absoluta de Google a su base de usuarios ha dado como resultado el convertirse en uno de los cinco sitios más visitados de la red. Además, *USA Today* publicó una encuesta en diciembre de 2004 en la que los consumidores predijeron que Google seguiría siendo un gran éxito en 2005. De hecho era la número tres de una lista de nombres de marcas "ganadoras".

¿Le interesan las otras seis cosas que Google ha aprendido? ¡Sólo Googuéelo!

Preguntas

1. Describa los tres componentes del concepto de marketing que se aplican a Google. ¿Cuál es probable que presente el mayor desafío para el éxito de Google?
2. Describa cómo cada factor del macroambiente externo influirá en las actividades de marketing de Google.
3. ¿Está usted de acuerdo con la estrategia de Google de expandir su mezcla de productos para incluir servicios distintos a las capacidades de búsqueda exclusivamente? ¿Por qué?



CASO 2 Sirius contra XM

Sintonizar un nuevo mercado con radio satelital

Un nuevo producto de entretenimiento fue lanzado, en 2001, cuando XM Satellite Radio Holdings Inc. propulsó sus dos satélites, apodados Rock y Roll al espacio exterior. Poco después, la nueva compañía empezó a ofrecer servicios *premium* de radio a suscriptores dispuestos a pagar 120 dólares anuales, más el costo del equipo necesario.

En realidad, un competidor, Sirius Satellite Radio, Inc., ya tenía tres satélites en órbita. Están entre los satélites de comunicación más poderosos construidos, usan una banda distinta a la de televisión por satélite y mantienen sus señales hasta con mal tiempo. Sin embargo, debido a retos tecnológicos, Sirius no empezó

a programar hasta 2002, dando a XM casi un año de ventaja inicial para atraer suscriptores y actualizar su tecnología de chips.

Desde entonces, las dos compañías han batallado ferozmente por la programación, pagando sumas enormes para asegurar personalidades famosas de la radio, como Howard Stern, y eventos deportivos, como partidos de Béisbol de Ligas Mayores (MLB por sus siglas en inglés). Ninguna de las empresas espera ser redituable antes de 2008. Conforme la tecnología sigue evolucionando e Internet se vuelve cada vez más persuasiva, ambas compañías enfrentan una competencia en escalada de otras formas de entretenimiento.

Apostar por las vías aéreas (y las carreteras) con XM

Sirius se formó dos años antes de que XM recibiera licencia de la Federal Communications Commission (Comisión Federal de Comunicaciones) (FCC) y lanzó sus satélites primero. Pero el pionero perdió rápido su ventaja cuando el desarrollo de sus equipos de chips (chipsets) se demoraron. Componente crítico en los receptores, los chipsets transforman las señales de radio en sonido. Sirius tuvo que usar un chipset inferior en sus receptores originales y ni así pudo salir al mercado antes que XM, su pesadilla.

En contraste, XM fue capaz de diseñar sus chipsets sin mayores contratiempos y comisionó a varias compañías más para la ingeniería y manufactura de sus receptores. Al trabajar en paralelo con empresas experimentadas como Pioneer y Sony, XM fue capaz de lanzar su servicio en noviembre de 2001. A finales de ese año, XM anunciaba una base de 30 000 suscriptores. Sirius tardó un año más en alcanzar ese nivel de suscriptores.

Cuando se introdujo la radio por satélite, los receptores eran bastante caros, costaban entre 300 y 400 dólares. A finales de 2003, ambas compañías ofrecieron receptores portátiles por unos 120 dólares. Estos dispositivos pueden ser conectados al tomacorriente de un automóvil o al sistema de audio en el hogar. El Roady de XM era más pequeño que un mazo de cartas, en tanto que el Plug & Play de Sirius era considerablemente más grande. Además, la unidad Plug & Play requería una inversión adicional de 60 dólares para hacerla compatible con el auto y el estéreo para el hogar.

Como sucede con la mayoría de los tipos de tecnología, el equipo para radio por satélite se ha vuelto cada vez más sofisticado. El líder de la industria, XM, presentó el reproductor portátil MyFi en 2004 y le fijó un precio de 350 dólares. Similar a un reproductor MP3, el MyFi es del tamaño de un Walkman y puede almacenar varias horas de contenido, dando a los usuarios más control sobre lo que escuchan y cuándo. Al ser introducido a finales de 2004, Sirius anunció que su versión de un reproductor portátil no estaría disponible sino hasta un año después.

XM también desarrolló un receptor que es compatible con un estéreo para el hogar y el sistema del auto. El receptor SkyFi Radio cuesta 130 dólares y se conecta a una base (la cual se vende por unos 70 dólares), que se agrega al sistema estéreo de un auto. El receptor puede ser desconectado del coche y ser usado en una “caja amplificadora” (*boom box*) portátil que cuesta 100 dólares adicionales. Después de XM, Sirius ofreció un producto similar con menos características y a un precio más elevado. XM puede perder su ventaja en el mercado de receptores, ya que la FCC ha ordenado que las dos compañías empiecen a trabajar para hacer que sus equipos sean compatibles con las señales de una y otra.

Los consumidores pueden adquirir suscripciones a radio por satélite y el equipo en las cadenas importantes de electrónica como Best Buy y Circuit City. Sin embargo, hay otro elemento mucho más importante en las estrategias de distribución de XM y Sirius: los fabricantes de autos. “Es agradable llegar a Circuit City y hacer que le instalen un receptor en su coche, pero lo que en realidad los va a lanzar y donde necesitan estar es en las instalaciones de fábrica”, comentó Robert Taylor, el editor de la revista *Inside Radio*.

De nuevo, XM aceleró para rebasar a Sirius en este frente al cerrar tratos con varios fabricantes grandes. General Motors, un temprano inversionista en XM, ofrecía la radio satelital como opción en 90% de sus modelos a finales de 2004. Honda, Toyota, Hyundai y Nissan también se asociaron con XM, como lo hicieron las líneas aéreas JetBlue y AirTran, y Hertz Car Rental. Sirius logró tratos con DaimlerChrysler, BMW, Volkswagen y Ford Motor. “El auto es muy importante para la radio por sus grandes audiencias de escuchas cautivos”, explicó un analista de los medios.

Para alentar a los conductores a considerar su servicio, XM presenta reportes del tráfico en tiempo real en 20 ciudades importantes de Estados Unidos. “Para el conductor promedio no es necesario un sistema de navegación porque recorre las mismas rutas —declaró un analista de la industria—. Una vez que se agrega el tráfico (información), se vuelve mucho más valioso para ellos.”

La mayoría de los autos nuevos que están equipados con radio satelital otorgan al comprador una suscripción de prueba gratuita. Cuando el periodo de prueba termina, 57% de los propietarios adquieren una suscripción. Para finales de 2004, la radio por satélite estaba disponible en casi 40% de los modelos 2005 y XM generaba la mitad de su negocio a través de sus socios automotrices, comparado con 25% de Sirius. Como resultado, Sirius tuvo que gastar más dinero en publicidad y hacer que las personas acudieran a los expendios detallistas y se suscribieran al servicio satelital, lo que daba un costo de 234 dólares por nuevo suscriptor, comparados con los 57 dólares de XM.

“La industria puede llegar a cinco millones de suscriptores al desarrollar los canales de distribución —comentó un consultor de la industria—, pero para llegar a 20 o 30 millones, se necesita algo mucho mayor.”

Ponerse “Sirius” acerca de la programación

Poco después de su lanzamiento, tanto XM como Sirius desarrollaron sus respectivas personalidades exclusivas. Sirius fue considerada como más liberal porque presentaba varios canales de radio pública, un canal programado exclusivamente para la comunidad gay y Sirius Left, un canal de opinión liberal (*talk-show*). (Sin embargo, la compañía trataba de atraer a todas las corrientes políticas al ofrecer Sirius Right, un canal de opinión dirigido a los conservadores.) En contraste, XM presentaba varios programas de opinión conducidos por anfitriones conservadores, incluyendo a Glenn Beck y Michael Reagan. No obstante, XM fue el primero en cortejar a los escuchas aficionados a la música al ofrecer varios canales presentando *disc jockeys* conocedores con muchos años de experiencia en la industria musical que podían responder a solicitudes en vivo. (Tanto XM como Sirius también ofrecen una plétora de canales con música previamente programada.)

A finales de 2004 se anunció la primera de una serie de compromisos de programación de varios millones de dólares. Howard Stern decretó que estaba trasladando su programa de charlas de la radio “terrestre” (tradicional) para unirse al equipo de Sirius. Stern manifestó que el cambio era impulsado por el hecho de ser multado repetidamente por la FCC por no ser decente en las ondas aéreas públicas (la radio satelital no está regulada de la misma manera). Quizá las finanzas también fueron parte de la decisión de Stern. Según el anuncio, Sirius firmó un contrato con Stern de 100 millones de dólares durante cinco años para transmitir por sus ondas aéreas de manera exclusiva.

Sirius espera que Stern atraiga escuchas acomodados de edad mediana para justificar su etiqueta de precios más alta. En una encuesta realizada por la empresa de investigación de mercados Odyssey, 30% de los escuchas de Stern declararon que era muy probable que se suscribieran a Sirius para seguir escuchando al autoproclamado “Rey de todos los medios”. Esta proporción de compradores potenciales, combinada con el hecho de que el programa terrestre de Stern tiene 12 millones de escuchas regulares, representaba una noticia alentadora para Sirius.

XM ha ofrecido el también controvertido programa de “Opie and Anthony Show” desde hace algún tiempo y cobra a sus clientes una cuota adicional por recibirlo. De igual modo, los suscriptores de XM pagan 2.99 dólares mensuales adicionales por el canal Playboy.

Después del trato con Stern se anunciaron un cúmulo de nuevas asociaciones. En octubre de 2004, XM pagó 650 millones de dólares por los derechos exclusivos satelitales para transmitir el Béisbol de las Grandes Ligas durante 11 años, a partir de 2005. Sirius ya transmitía partidos de la Liga de Fútbol Americano (NFL) y fue superada por la oferta de XM para el béisbol. Sin embargo, Sirius regresó el favor cuando logró quitarle a XM los derechos de transmisión de las carreras de autos NASCAR a partir de 2007.

Sirius siguió cortejando a grandes celebridades al lograr acuerdos con los raperos Eminem, 50 Cent y “Martha Stewart, la Diva Doméstica”. Menos de seis semanas después de que esta mujer salió de prisión a principios de 2005, Martha Stewart Living (MSL) Omnimedia anunció que desarrollaría un canal para Sirius que presentaría asesoría relativa a una variedad de temas, incluyendo entretenimiento, cocina, planeación de bodas y decorado del hogar. A cambio, MSL recibiría 30 millones de dólares de Sirius, más ingresos por publicidad. Susan Lyne, directora ejecutiva de MSL, declaró: “La radio nos da la oportunidad de interactuar (con nuestra audiencia) a un nivel muy personal e inmediato”. A su vez, Mel Karmazin, director ejecutivo de Sirius, manifestó que esperaba que el nuevo canal contribuyera con un “importante crecimiento de suscriptores y sustanciales ingresos por publicidad”.

A principios de 2005, Sirius ofrecía 65 canales de música sin anuncios comerciales y 55 canales que presentan noticias, deportes y formatos de charlas que tienen varios minutos de publicidad cada hora. XM tenía 67 canales musicales sin anuncios y 85 canales adicionales con anuncios.

Subir el volumen de las suscripciones

Después de pocos años desde su concepción, ambas compañías habían desarrollado estrategias muy distintas para buscar suscriptores. XM trataba de atraerlos con mejor tecnología y a través de las ventas de autos nuevos y Sirius los tentaba con contenido de un perfil más elevado. “Ellos (XM) son hoy los líderes en tecnología —manifestó Karmazin, el director ejecutivo de Sirius—. Nosotros somos el líder de contenido.” Hugh Panero, el director ejecutivo de XM, replicó: “En la cultura pop, las personas vienen y van”.

Al momento de su lanzamiento, Sirius cobraba 12.95 dólares al mes y XM ofrecía su servicio básico por 9.95, con un cargo adicional por varios canales especiales. A principios de 2005, XM anunció un incremento a 12.95 dólares, un precio mensual que incluía el programa de Opie and Anthony. (El canal Playboy sigue costando 2.99 adicionales al mes.)

A pesar del impulso de Sirius por el contenido, XM seguía encabezando el número de suscriptores. En marzo de 2005, XM tenía 3.2 millones de suscriptores, comparados con 1.24 millones de Sirius. XM también generaba más ingresos: 244 millones de dólares en 2004, frente a 67 millones de Sirius. Pero ambas compañías perdían fuertes cantidades; se estimaba que cada una perdió 600 millones de dólares en 2004. No se espera que ninguna de las empresas sea rentable al menos hasta 2008. Si han de permanecer en el negocio hasta entonces, las proyecciones son que 40% de todos los hogares estadounidenses tendrán servicio satelital de radio para 2010, llevando la base de suscriptores total a 32 millones de escuchas.

Hacer frente a la interferencia de otra competencia

La radio gratuita o "terrestre" genera 20 mil millones de dólares en ingresos anuales en Estados Unidos. Es evidente que hasta ahora es el principal competidor de la radio satelital. Atrae a 225 millones de escuchas diarios, comparado con los casi 4.5 millones de suscriptores de radio por satélite. Además de ser gratuita, la radio tradicional tiene el beneficio de ser local (excepto por programación nacional sindicada).

Según Arbitron, 94% de los estadounidenses de al menos 12 años de edad escucha radio tradicional por lo menos una vez a la semana. Para mantenerse rentables, las estaciones de radio han incrementado el número de anuncios transmitidos a casi 20 minutos por hora. Este enfoque aleja a la gente joven, que puede escuchar música sin anuncios en reproductores MP3 y compartir archivos musicales por Internet. En este momento, la audiencia de radio se reduce de forma gradual. Los adolescentes dedican hoy 11% menos tiempo a escuchar que hace cinco años y la cantidad de tiempo que los jóvenes adultos pasan con una oreja pegada al radio ha decrecido 8% en el mismo periodo. Como respuesta, Clear Channel, propietaria de 1 200 estaciones en todo el país, redujo el número de anuncios permitidos en sus estaciones a 12 minutos por hora. Para contraatacar a la competencia satelital, toda la industria de radio terrestre lanzó una campaña publicitaria de 28 millones de dólares que proclamaba "Aquí lo escucha primero".

La industria de la radio tradicional también empezó a promover los beneficios de la radio HD. Esta nueva tecnología proporciona una calidad de sonido sin precedentes para la radio local y también tiene capacidades de almacenamiento y reproducción similares a las encontradas en las grabadoras de video digital. Comentando sobre este desarrollo, un vocero de la National Association of Broadcasters declaró: "Va a ser una experiencia de escuchar muy mejorada". Clear Channel anunció que implementaría la nueva tecnología en 1 000 de sus estaciones a partir de 2005. Sin embargo, a principios de 2005, el equipo para soportar Radio HD no estaba disponible en autos nuevos, así que muy pocas personas tenían acceso a ella.

La radio satelital y la terrestre tienen otros competidores. Por ejemplo, Internet ha hecho posible la música en teléfonos celulares, reproductores MP3 y computadoras. "No quiero competir con iPods —comentó Steve Blatter, que supervisa la programación musical en Sirius—. Si sólo somos un tocadiscos automático, seremos mucho más vulnerables." Para atacar esto, tanto Sirius como XM han incrementado sus *disc jockeys* y han agregado canales programados por expertos de la industria musical con apoyo de los aficionados. XM presenta programas producidos por Quincy Jones, Tom Petty y Snoop Dogg, en tanto que Sirius ha entregado un canal a Steven Van Zandt (el guitarrista de Bruce Springsteen) y otro a un formato todo-Elvis.

Internet tiene su propio tipo de programación especializada, desarrollado en mayor grado por aficionados. Apodados "podcasters", estos individuos desarrollan sus propios "programas" y luego los "fluyen" (transmiten) por la red. Los escuchas pueden descargarlos en reproductores MP3 o computadoras y escucharlos a su conveniencia. Por lo común, los *podcasters* se especializan en ciertos temas o áreas de la música. En marzo de 2005 había alrededor de 3 500 *podcasters*. Algunos anunciantes, como Volvo, han empezado a patrocinar *podcasts*.

"XM y Sirius saben que Internet se aproxima como un tren de carga en movimiento —comentó el editor de *Inside Radio*—. De esta forma, el satélite puede parecer tecnología en transición, puede parecerse a la máquina de fax." Muchos expertos de la industria creen que la banda ancha inalámbrica indudablemente demostrará ser la mayor amenaza para la radio satelital. XM está respondiendo con XM Radio Online, disponible para los suscriptores y les permite escuchar el servicio por Internet. Sirius proyecta endulzar su oferta al proporcionar programación en video móvil en 2006, que podría demostrar ser muy atractiva para suscriptores aficionados a los deportes que ya escuchan las transmisiones de la National Basketball Association (NBA) y la National Football League (NFL) por la radio satelital de Sirius.

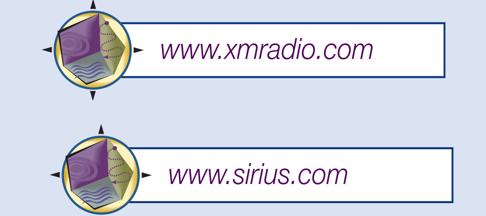
"Lo que cada vez más tenemos aquí es una enorme y mala sopa de programación digital", explicó un analista de la industria. XM y Sirius ofrecen suscripciones de prueba de 72 horas con la esperanza de que una vez que los consumidores le den una probadita, querrán una dieta constante de radio satelital.

Preguntas

1. ¿Coincide la radio satelital con, o va en contra de, las tendencias demográficas, sociales y culturales importantes en Estados Unidos (o en su país)?

2. ¿Qué necesidades del consumidor satisface la radio por satélite?

3. ¿Qué empresa cree que tiene una ventaja diferencial y por qué?



CASO 3 LAN Argentina

Desarrollado por: Marcelo Barrios
Escuela de Dirección de Empresas (EDDE)
Buenos Aires, Argentina

LAN Airlines es la línea aérea de capitales chilenos que opera en Chile, Perú y Ecuador. A principios de junio de 2005 comenzó a volar en Argentina, con el nombre de LAN Argentina, en un mercado dominado por Aerolíneas Argentinas (AR) en casi 90%. El objetivo de LAN Argentina era lograr una participación en el mercado total de entre 25 y 35% en el mediano-largo plazo.

En junio del 2006 su principal competidor, Aerolíneas Argentinas, anunció un cambio importante en su forma de comercializar los pasajes aéreos con la creación de un centenar de AGV (agente general de viajes) en los siguientes dos años. Por otro lado, existía una firme posibilidad de que el Estado argentino pasara a tener entre 5 y 20% de las acciones de Aerolíneas Argentinas.

El origen de la empresa[1]

LAN Argentina fue constituida en 49% por LAN Airlines de Chile y 51% por los abogados argentinos Jorge Pérez Alati y Manuel Benites. Durante el primer semestre de 2005, esta sociedad adquirió Aero2000, una aerolínea que aún no tenía aviones pero que ya contaba con numerosos permisos de vuelo (como las rutas a Miami y Madrid) otorgados por la Secretaría de Transportes y la Subsecretaría de Transporte Aerocomercial de Argentina. El precio pagado por Aero2000 habría sido de 500 000 dólares.[2]

Participar en el mercado argentino era un antiguo anhelo de LAN por múltiples motivos. En primer lugar, porque generó una interesante oportunidad de crecimiento. Por otro lado, Argentina era el segundo mercado interno más importante de Sudamérica con más de cinco millones de pasajeros al año. Además, Argentina era un mercado internacional muy atractivo que involucraba cerca de cinco millones de pasajeros al año.

La creación de LAN Argentina fue uno de los hitos más relevantes en la historia de LAN. No sólo por el atractivo del mercado argentino, sino también por la forma en que se llevó a cabo este proceso. Fue capaz de iniciar operaciones en menos de 90 días, cumplió con los estándares de clase mundial que caracterizan a LAN y sorteó con éxito todas las contingencias y dificultades asociadas con un lanzamiento de este tipo.

El despegue en Argentina

El 8 de junio de 2005 LAN Argentina concretó su estreno en el mercado aerocomercial argentino luego de varios intentos. El plan para 2006 era llegar a 1.8 millones de pasajeros y ventas por 260 millones de dólares, obteniendo así una participación en el mercado de 36%, aproximadamente. El mercado aerocomercial en Argentina, hasta ese momento, era cercano a un monopolio dominado en casi 90% por Aerolíneas Argentinas.[3]

Las personas fueron uno de los elementos clave en el éxito de las iniciativas estratégicas que emprendió LAN, lo que se manifestó en el intensivo proceso de bienvenida, inducción y capacitación que se realizó en un plazo de tres meses, con las más de mil personas incorporadas por LAN Argentina.[4]

Esta nueva empresa compartió con las otras compañías que componen la alianza LAN un servicio de clase mundial, lo cual implicó combinar una alta confiabilidad con un servicio amable y cordial a lo largo de toda la experiencia de viaje. LAN se destaca por sus altos estándares de eficiencia y LAN Argentina no fue la excepción, lo que la convirtió en un operador extremadamente competitivo. Más importante aún, LAN Argentina desarrolló un equipo humano de primer nivel y muy comprometido.

Una de las decisiones estratégicas fue nombrar como CEO de LAN Argentina a Damian Scokin, ex McKinsey, con experiencia internacional y que había dirigido la sede de la consultora internacional en Buenos Aires. "Yo era

[1] Lan Memoria Anual 2005.

[2] *Clarín*, 20 de junio de 2006. www.clarin.com

3. *El Economista*, 10 de junio de 2005.

4. LAN Memoria 2005.

pasajero habitual de LAN y estaba muy conforme con el servicio —cuenta Scokin cliente y cede lugar al CEO—. La empresa tiene una forma particular de hacer negocios. Nuestra estrategia es muy osada. No se ven muchas compañías que quieran invertir en un mercado regulado, con incertidumbre de largo plazo, bandas tarifarias poco convenientes y sindicatos desafiantes".

Respecto de los competidores, Scokin, no dudaba: "Es un desafío que nos atrae. Espero que todos tengamos iguales condiciones".[5]

En junio de 2006, durante la presentación del flamante Airbus A-320 que por primera vez iba a surcar los cielos argentinos, Félix Antelo, gerente comercial, expresaba: "Somos una compañía a la que le gusta competir. Lo único que pedimos y queremos es competir en igualdad de condiciones".[6]

Principales resultados: la importancia de las operaciones

LAN comenzó a volar a principios de junio de 2005 en rutas dentro de Argentina, iniciando sus operaciones con el servicio de Buenos Aires a Mendoza, Córdoba y Bariloche, con tres Boeing 737-200. Después incrementó sus frecuencias en dichas rutas y agregó tres destinos a su red local (Iguazú, Río Gallegos y Comodoro Rivadavia), expansión que se sustentó con la incorporación de dos nuevos Boeing 737-200.

Los números superaron las expectativas iniciales: 98% de ocupación en los vuelos a Bariloche y más de 30 000 pasajeros a los tres destinos en los primeros meses de operación. Sus directivos sostenían que "Hay un escenario positivo con más opciones para viajar. Queremos ser una alternativa", y destacaban que sus precios "están en la banda tarifaria dispuesta por el Gobierno".[7]

En sus primeros seis meses de operación, el desempeño de LAN Argentina superó las expectativas con un factor de ocupación promedio de 74% y una participación de mercado de 12% en diciembre de 2005.[8] En junio de 2006, la empresa contaba con cinco oficinas de ventas y diez destinos domésticos en el territorio argentino. En total pidieron autorización al gobierno argentino para volar a más de 25 destinos. En sus planes más inmediatos figuraba incorporar destinos tales como Salta, Neuquén y El Calafate.

A partir de julio de 2006, LAN Argentina aumentaría las frecuencias a Bariloche y desde noviembre haría un vuelo diario a Ushuaia y El Calafate y otro entre Bariloche y El Calafate. Además, el 15 de agosto de 2006 inaugurará la primera conexión directa Buenos Aires-Miami.

La compañía proyectaba renovar completamente su flota de Boeing por Airbus A-320, con un costo unitario cercano a los 30 millones de dólares. Antes de fin de 2006 incorporaría tres aparatos más y en 2007 sumaría cinco o seis aviones del mismo tipo. Los Airbus A-320 tenían capacidad para 156 pasajeros, una autonomía de vuelo del doble de horas que un Boeing —12 contra 6— y gastaban menos combustible. Además, planeaba incorporar Airbus A-318 de 120 pasajeros para tráficos "menos densos".

El crecimiento de LAN Argentina fue una oportunidad para aprovechar las sinergias que existían entre las distintas empresas de la alianza LAN, en temas comerciales, de marketing y operacionales. La entrada al mercado argentino permitió expandir la red LAN, agregando nuevas rutas y destinos. Además, se desarrolló en Buenos Aires un nuevo *hub (concentrador de tráfico aéreo)* que complementó las operaciones que tenía en Chile, Perú y Ecuador, permitiéndole alimentarlas mejor o desarrollar operaciones paralelas que fortalecieron la red LAN.[9]

La competencia[10]

El mercado aerocomercial interno en Argentina estaba dominado casi totalmente por Aerolíneas Argentinas, empresa estatal hasta noviembre de 1990, que luego pasó a poder de distintos inversionistas y que actualmente la controlaba el Grupo Marsans, un consorcio económico español.

La empresa contaba principalmente con dos marcas comerciales: Aerolíneas Argentinas, tanto para vuelos locales como internacionales, y Austral, para vuelos locales. También integraban el grupo Marsans en Argentina otras empresas relacionadas con el sector aerocomercial: Jet Pack (paquetería y cargas pequeñas internas), Aerohandling (servicios de rampa) y Aerolíneas Argentinas Cargo (cargas).

En junio del 2006 contaba con 52 puntos de venta, entre oficinas propias y representaciones, y volaba a 33 destinos en Argentina y a muchos destinos internacionales. Aerolíneas Argentinas continuaba desarrollando su plan de inversiones en renovación de flota, que en el periodo 2004-2009 implicaría un monto global cercano a los 542 millones de dólares. La flota 737/500 llegaría a 20 aviones al finalizar 2006, y estaría destinada a cubrir frecuencias de cabotaje y regionales.

Paralelamente, estaba gestionando activamente la llegada de otro Boeing 747/400, que se sumaría a los tres ya en servicio, destinados a la cobertura de las principales rutas internacionales. También se incorporarían a la línea de bandera dos aeronaves Airbus-310/300, con los

[5] Apertura Diciembre 2005. www.apertura.com.ar

[6] *Clarín,* 13 de junio de 2006.

[7] *Clarín*, 23 de julio de 2005.

[8] LAN Memoria Anual 2005.

[9] www.lan.com

[10] www.aerolineas.com.ar

que se daría mayor servicio a los destinos regionales y a las rutas Buenos Aires-Miami y Buenos Aires-México.

Marsans, dueña de Aerolíneas Argentinas, ya preveía la competencia de LAN y por eso había seguido la estrategia de defenderse atacando: en 2004 ingresó al mercado chileno con Aerolíneas del Sur. También quería competir con LAN Perú, y para eso gestionaba la autorización para operar en ese país con Aerolíneas del Perú.

Unas 20 aerolíneas pidieron permiso para operar rutas en Argentina en el mercado interno. Entre ellas estaban Aero2000 (controlada por LAN Argentina) y nuevas como Blue, Andes, Líneas Aéreas Bonaerenses, AeroRegional, Aerovías, entre otras. Algunas de estas aerolíneas propusieron establecer sus centros de operaciones en el interior, lo cual —se encargaron de difundir en el gobierno argentino— les sumaba puntos a favor, ya que el criterio de licitación sería para empresas con más rutas regionales y menos rutas troncales. Algunas de esas empresas eran Aerovías (basada en San Luis), American Jet (en Río Grande), Andes (en Córdoba) y Servicios de Enlaces Fueguinos (en Ushuaia). Además, los nuevos dueños de Cata (que ya contaba con permisos de vuelo) estaban negociando su *hub* con tres ciudades patagónicas, lo mismo que Sudamericana de Aviación, que estaba en trámite de presentar su documentación.[11]

La guerra con Aerolíneas Argentinas: las tarifas[12]

LAN comenzó a operar en Argentina en las vacaciones del invierno austral de 2005 con ofertas de hasta 45% menos que su competidora. Si Aerolíneas Argentinas cobraba 212 dólares (sin impuestos incluidos) por el trayecto de ida y vuelta entre Buenos Aires y Bariloche, el más importante centro de esquí de la Patagonia y Sudamérica, la línea filial argentina de la empresa chilena ofreció 117 y así llenó 98% de sus vuelos. Siguió una estrategia similar en los viajes a Córdoba y Mendoza. Aerolíneas Argentinas reaccionó bajando las tarifas al mismo nivel, aunque negaron la existencia de la guerra de tarifas.

La regulación de las tarifas aéreas

En Argentina, las tarifas aéreas del mercado interno se encuentran reguladas por la Subsecretaría de Transporte Aerocomercial, organismo que establece una banda tarifaria, dentro de la cual deben oscilar las tarifas ofrecidas al público. El presidente de Aerolíneas Argentinas, Antonio Mata, criticó al subsecretario de Transporte Aerocomercial, el ex sindicalista de un gremio del sector, Ricardo Cirielli, por impedir el aumento de precios ante las subidas de los valores del combustible, el seguro, la mano de obra y el servicio de a bordo. Precisamente, Aerolíneas se vio afectada por una segunda huelga en dos semanas en julio de 2005 porque los pilotos y los técnicos reclamaban un aumento de sueldo de 40%. La empresa recibió nueve amenazas de bombas y el ministro del Interior, Aníbal Fernández, responsabilizó a los sindicatos.[13] Por su parte, a fines de junio de 2006 en LAN Argentina no sólo pensaban en la igualdad de condiciones, sino que también aguardaban que se autorizara un retoque de las tarifas, que se movían en una banda fijada en 2002.[14] "Entonces (año 2002), el combustible costaba $20 dólares, para junio de 2005 costaba $70. Hubo inflación, aumentos salariales e impacto en los seguros. Nosotros necesitamos que haya una actualización de las tarifas. En realidad, preferimos la libertad tarifaria, la desregulación. Creemos que no se va a dar en el corto plazo. Por tanto, por lo menos habría que ampliar la banda tarifaria, dejar el piso donde está hoy, pero poder subir el techo", expresó el gerente comercial de LAN Argentina.

Según su razonamiento, esto permitiría a las empresas tener flexibilidad para ofrecer un descuento en las categorías más bajas: "Ahora no podemos hacer esto por este corsé que tenemos —dijo en referencia a las tarifas—. Confiamos en que se va a dar".[15]

Situación actual: la competencia lanza nuevos canales de comercialización[16]

Poco a poco, los planes de expansión que la línea de bandera Aerolíneas Argentinas tuvo congelados a raíz del gran conflicto gremial que la enfrentó con técnicos y pilotos, comenzó a salir del congelador a principios de junio de 2006. La compañía controlada por el grupo español Marsans relanzó el programa que incluye la creación de una nueva red de venta de pasajes.

El plan había comenzado a principios de 2006, cuando la empresa tomó la decisión de comenzar a vender sus pasajes aéreos a través de locales exclusivos. Sin embargo, la empresa debió encarar una negociación con los gremios de los pilotos y los técnicos que amenazaban el normal funcionamiento de la compañía, que la obligó a detener sus proyectos de crecimiento.

En junio de 2006, con el horizonte despejado, la empresa que, junto con su subsidiaria Austral, controlaba casi 90% del mercado de cabotaje, reencauzó el viejo plan de abrir sus locales de venta, que serán propiedad de franquiciados.

[11] *Clarín*, 26 de septiembre de 2005.

[12] *El País*/Negocios, 07 de agosto de 2005.

[13] *Clarín*, 23 de julio de 2005.

[14] *Clarín*, 20 de junio de 2006.

[15] http://www.aer.org.ar/informes/

[16] Infobae 06/06/06. www.infobae.com.ar

La idea de la empresa es habilitar cerca de 100 locales de este tipo en los próximos dos años. Los establecimientos no sólo estarán equipados para vender boletos a los pasajeros, sino también para recibir los paquetes enviados a través de la filial Jet Pack (Transporte Internacional de Carga y Paquetería). En estos lugares, los clientes también podrán efectuar reservas o pedir información en forma directa sobre los productos que ofrece la compañía.

Aerolíneas Argentinas aseguró que el nuevo sistema de comercialización no irá en detrimento de los agentes de viajes tradicionales, ya que éstos tienen la posibilidad de ofrecer todo tipo de servicios, como hoteles, excursiones, alquiler de autos, además de vender pasajes.[17]

Preguntas

1. Evaluar la situación competitiva del mercado aerocomercial argentino actual.
2. ¿Cuál será el escenario competitivo en el mediano plazo?
3. Ante el nuevo escenario competitivo, ¿qué dificultades encontrará LAN Argentina para alcanzar y mantener 35% del mercado interno argentino?
4. Ante la expansión de puntos de ventas de su principal competidor, ¿debe utilizar LAN Argentina los mismos canales de comercialización que Aerolíneas Argentinas?
5. ¿Debería LAN Argentina continuar con la estrategia de precios que utilizó en su ingreso al mercado? De hacerlo, ¿afectaría su posicionamiento de calidad, servicio y eficiencia?
6. ¿Debería LAN Argentina desarrollar otra estrategia comercial para obtener su objetivo de dominar 35% del mercado interno argentino?



Café Doña Pancha

Relanzamiento al mercado de República Dominicana

Desarrollado por: Cornelio Francisco
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad Católica Santo Domingo
Santo Domingo, República Dominicana.

El mercado de café molido en República Dominicana históricamente se había caracterizado por una situación definida como competencia tipo monopolio, con el dominio absoluto de la marca Café Colador, la cual se mantuvo durante los últimos 60 años como la tradición en esta categoría, al punto que se consideraba un producto genérico. Esto produjo un posicionamiento muy fuerte en la mente de los consumidores, pero no lo suficientemente positivo, ya que fruto de la solidez de su liderazgo se condujo por los principios de la etapa de orientación a la producción, en la cual el consumidor no tenía otra alternativa que no fuera demandar el producto disponible en el mercado. Su lema definía esta realidad: “Delicioso, aromático y único”.

Café Colador, en términos mercadológicos, se manejó mal al mantener una política de actuar de espalda a las orientaciones de marketing. Se puede decir que la empresa no creía en esta herramienta de orientación comercial, más bien creía en la orientación a la producción. La gerencia de este producto entendía que el consumidor acudía sólo al producto, por cuanto invertir en marketing se convertía en un gasto más que en una inversión. De ahí su ausencia de programas de marketing (publicidad actualizada, promoción de ventas, estrategia de distribución, política de precio según las condiciones del mercado, innovación, servicios al cliente, etcétera).

El manejo de los canales de distribución fue muy rígido. El sistema de ventas estaba sustentado en vender, no en satisfacer necesidades de los clientes, es decir, se pensaba en la empresa (hacia dentro), no en los deseos, gustos, preferencias, hábitos, etc. de los consumidores de tan aromática bebida que forma parte de la tradición de consumo de los dominicanos, sin importar las condiciones demográficas, sociales, psicográficas y geográficas, entre otras características del consumidor. La relación entre los ejecutivos de ventas de la empresa y los compradores distribuidores era muy impersonal, no se le daba mantenimiento. Se definían con un bajo perfil, pareciendo que sólo les importaba ganar, sin considerar el papel del canal como elemento que interviene entre la empresa, el producto, la marca y el cliente. Las ventas se hacían bajo el esquema “tipo ranchero” (vender, entregar y cobrar), en condiciones estrictamente al contado. La función del vendedor, más que de “empujar” ventas, era la de un cobrador exigente e “impulsivo repartidor de productos”, que dejaba ver en sus acciones que le estaba

[17] www.aerolineasargentinas.com.ar

haciendo un favor al cliente al venderle el Café Colador. Esto provocó un resquebrajamiento de la imagen de la marca dentro de los comerciantes, quienes entendían que la empresa actuaba así, por ser la única en el mercado y que su "posición" se mantendría, independientemente de que salieran al mercado otras marcas competidoras. Confiaban en la "fidelidad" del cliente hacia la marca.

La situación descrita se mantuvo hasta 1994, cuando comenzó a cambiar el entorno comercial en la categoría. Se estableció en el país una nueva empresa que se dedicaría a la producción del aromático grano, así como a procesarlo y a comercializarlo. Se introdujo al mercado con un nuevo concepto en mercadeo. Macafé, como se llamó la nueva empresa, se introdujo al mercado siguiendo las orientaciones de marketing. De manera que partió de la investigación de mercado para delimitar su mercado meta y siguió con el diseño y ajuste del producto, siempre considerando los deseos del consumidor final. Asimismo, sus estrategias de comunicación, distribución y servicio al cliente se guiaron por las características del público definido como meta.

Los análisis del comportamiento del consumidor de café en República Dominicana, que realizó Macafé, determinaron que existía un nicho de mercado que presagiaba una importante oportunidad para un nuevo concepto de café. Fue así como se lanzó al mercado un nuevo café dirigido a un segmento más selectivo: Café La Madam, un café gourmet cuyo lema era "Un café divino".

La estrategia de segmentación fue efectiva. Desde su inicio esta marca captó parte del mercado de mayor poder económico del país, posicionándose en poco tiempo como el café de las clases alta y media. Se manejaba con un efectivo programa de marketing, estratégica y operacionalmente bien definido. Es así cuando se inicia una verdadera competencia que comenzó a preocupar a la marca líder del mercado, Café Colador. Era una empresa con una visión clara de que todo el que quiera sobrevivir en un mercado como el de hoy, debe considerar que quien impone los patrones de compra y consumo es el cliente, a quien se debe considerar para cualquier gestión comercial.

Pero, como dice un dicho popular: "quien mucho abarca poco aprieta". Los patrocinadores de la empresa Macafé, conmovidos por el éxito del lanzamiento al mercado de su Café La Madam, quisieron "caminar antes de gatear". Haciendo los estudios de lugar, determinaron que existía una gran brecha para introducirse al mercado masivo de café y enfrentar como "retador" a la marca líder Colador. Todos los análisis que hicieron los especialistas en marketing y en investigación de mercado determinaron la factibilidad de lanzar al mercado dominicano una nueva marca de café para competir en el mercado masivo, de mucho más volumen que el anterior. La nueva marca de café que gerenciaba Macafé se llamó Doña Pancha.

Esta marca se vio apoyada por uno de los grupos empresariales más dinámicos de la economía nacional: Grupo Campo, el cual era dueño de la más grande fábrica de cartón plegadizo y cajas corrugadas que se comercializaban en el país, La Cartonísima. Al grupo pertenecía, además, la más importante fábrica de fósforo: La Fosforera. Era dueño, asimismo, de una de las más modernas fincas cafetaleras del país, igual a la que poseían los propulsores de la marca Colador, el Grupo La Loma. Entre estos dos sectores empresariales ha existido una competencia histórica que pudo haber trascendido a lo empresarial. Esto sirvió de plataforma a los organizadores de la nueva marca para definir una estrategia competitiva de retador que perseguía atacar al líder y ocupar la posición de éste en el mercado. Sus estrategias fueron claras desde sus inicios. No querían compartir el mercado de café ganándose su espacio o porción del mismo. Fue por eso que mediante un análisis FODA determinaron que una de las debilidades del líder era el hecho de que se conducía de espalda a los principios del marketing y que tenía una mala imagen en el canal de distribución. Precisamente, por ahí se inició su plan competitivo. Atacar por los puntos por donde el competidor está más mal preparado, o más débil.

La nueva marca de café encontró espacio en el mercado. Los puntos débiles de Café Colador, tales como presentarse como la marca única del mercado, imagen no muy favorable más que nada a nivel de distribuidores; la baja inversión en marketing, sobre todo en publicidad, promoción de ventas y venta personal; y, por otro lado, la campaña agresiva, fuerte y bien concebida con que fue lanzada al mercado la nueva marca; la innovación en la presentación de éste y considerar al cliente como su activo más codiciado y a los distribuidores como sus mejores socios, compartiendo un mismo objetivo comercial "Ganar-Ganar", etc., fueron factores que favorecieron a Doña Pancha en su etapa de introducción al mercado dominicano.

La estrategia de comunicación que implementó Doña Pancha en su lanzamiento fue todo un acontecimiento que ha sido definido como sin precedente en este mercado, no sólo en esta categoría, sino en todo tipo de producto de consumo masivo. Es uno de los pocos casos, que se recuerde, de una marca que de entrada al mercado regale a los consumidores potenciales valiosos premios a través de concursos, dirigidos tanto a los consumidores como a los distribuidores; asimismo, hizo uso de las más sofisticadas técnicas de marketing, comercialización, promoción, estrategias de ventas, etc., además de concentrar los mejores ejecutivos del Grupo Campo para manejar la marca y comprometer a todas las demás empresas del consorcio para el éxito programado.

El esfuerzo de la marca por penetrar al mercado fue positivo. Los resultados no se hicieron esperar: por un lado, el consumidor comenzó a responder, y por el otro,

los distribuidores le abrieron los espacios de colocación. Se estaba frente a un fenómeno comercial. En sus primeros tres meses de vida en el mercado, Doña Pancha captó 17% del mercado. Académicamente, este caso era materia de comentarios obligados, por lo innovador que fue. Se puede afirmar que fue uno de los productos que pasó la etapa de introducción al mercado en el menor tiempo posible. Claro, esto a costa de grandes inversiones por parte de los promotores del proyecto y, posiblemente, grandes pérdidas de dinero en su inicio.

Como era de esperarse, el líder frente a esta amenaza de su territorio, reaccionó y lo hizo como lo debía hacer, en grande, con agresividad, fortaleza, con recursos económicos, con estrategias de marketing. Vino a defender su posición de líder del mercado. Vino a dar, en esta etapa, lo que no dio en 60 años.

La guerra se abrió. Las estrategias de ataque fueron frontales. El contraataque fue de igual magnitud. De todo género, en todo terreno, incluso en lo corporativo. Esto provocó que el grupo La Loma, en su estrategia de defensa, extendiera sus acciones hacia atacar todas las demás áreas comerciales e industriales de las cuales el Grupo Campo era líder del mercado, introduciéndose en el mercado de cartones, cajas, fósforos, etc., además de instalar la más moderna fábrica de cartón del país, Cartonera del Este, y de implementar una estrategia de precios bajos, así como excelentes condiciones y facilidades de negocios. Esto obligó al Grupo Campo a retroceder, a aguantar la inversión hacia Doña Pancha y defender sus mercados tradicionales: cartones y fósforos, los cuales habían sufrido notables bajas en el mercado, a raíz del trabajo competitivo de las nuevas empresas de estas categorías.

Habiendo pasado ya el *boom* del lanzamiento de Doña Pancha y al reducir la inversión en marketing, además del efecto de la reacción del líder, la situación del mercado comenzó a redefinirse, con una tendencia a recomponerse y volver al comportamiento histórico, en el cual Café Colador ha sido el líder. Se vuelve a lo "Delicioso, aromático y único", Café Colador. Como el soporte del crecimiento de la participación de mercado de Doña Pancha era su alta inversión en promoción, publicidad, venta personal y servicios al cliente, al reducirse dicha inversión prácticamente a cero, la marca, que había entrado a la etapa de crecimiento, comenzó a disminuir al punto de tender a desaparecer. La marca desaparece del mercado con la misma fuerza, tiempo y espacio con que se introdujo.

La vida útil y productiva de la marca fue de unos 18 meses, a partir de lo cual se retiró todo el apoyo de marketing y las ventas se orientaron hacia otros segmentos de mercados considerados como menos cuantitativos y definidos. Se orientó al mercado institucional, básicamente al sector turismo, una de las actividades de mayor porvenir en República Dominicana. Para Macafé éste fue otro nuevo nicho de mercado, pero con pocas posibilidades de crecimiento que garantizaran la existencia y rentabilidad del proyecto. También se destinó café al mercado internacional, pero con poco éxito, ya que hasta allí lo siguió el líder y actuó sin contemplación para hacer que corriera la misma suerte que en el mercado local. A partir de entonces, los ejecutivos del Grupo Campo definieron una política de mantener el producto en el mercado, pero sin ningún o con el menor apoyo o soporte mercadológico, lo cual era como si no existiera. Al parecer, los dueños de Doña Pancha no fueron hábiles para retirarse a tiempo, como debieron haberlo hecho. La marca estaba colocada en los anaqueles de los puntos de ventas, pero desanimada, sin vendedores, sin impulsadoras de ventas, es decir, sin ningún apoyo de marketing. Esto afectó mucho a la imagen de marca del producto.

Se dio una situación de abandono del producto en el mercado, pero no se tomó la decisión de retirarlo del mismo. La marca como que estaba y no estaba. Todo ello era indicador de que la guerra había terminado y de que el grupo de La Loma era el ganador. Tiene ahora un Café Colador, con más fortaleza, con más atención de marketing, con mayor atención hacia el consumidor y hacia los distribuidores, con una mayor participación de mercado, pero sobre todo con un nuevo y positivo posicionamiento. Dominan, además, una gran parte del mercado de los cartones y fósforos, por cuanto son un grupo empresarial más fuerte, a partir de la defensa agresiva y bien dirigida que hizo de su mercado.

Doña Pancha se mantuvo así en el mercado hasta 1997. Sus estructuras físicas, maquinarias, materia prima, etc., estaban ahí, por lo que se esperaba que en cualquier momento se produjera su relanzamiento al mercado y, en efecto, en 1998 se anuncia que el señor Papito Pelele, conocido hombre de la dinámica región del norte del país, con procedencia y formación agrícola, y muy ligado al comercio detallista y agropecuario dominicano, así como al sector de la comunicación, finanzas, exportación, etc., había adquirido la marca y se proponía reintroducir a Doña Pancha al mercado nacional.

El señor Pelele cuenta con una filosofía de negocio considerada tradicional, pero tiene a su favor que sabe comercializar y que domina el mercado de distribuidores con marcas de productos de alta penetración en el mercado. Ha sido un destacado detallista de la región norte y ahora se ha establecido muy bien en la ciudad de Santo Domingo.

Preguntas

Si usted fuera contratado como asesor de marketing del señor Pelele:

1. ¿Por dónde orientaría este proyecto?

2. ¿Qué aconsejaría al señor Pelele, relanzar el producto con la marca Doña Pancha, o introducir un nuevo proyecto, con una nueva marca?

3. ¿Recomendaría que se lanzara un café nuevo cuya marca fuera Dei Cibao para enfrentar a la marca Doña Pancha? Esto, para componer un nombre que se identifique con la zona en donde el señor Pelele tiene mejor imagen. Este nombre segmentaría además las marcas de café por regionalismo. Los consumidores del norte son muy apegados a lo suyo, sobre todo a su regionalismo léxico, el cual usa la vocal *i* en lugar de las consonantes "r" y "l". Tendríamos a Café Doña Pancha contra Café dei Cibao.

4. ¿Afectaría o favorecería el relanzamiento de Doña Pancha la imagen del señor Pelele, su experiencia y el hecho de poseer un estilo de administración tradicional que le ha dado buenos resultados?

5. ¿Cuál es la perspectiva que visualiza en el mercado de café molido en República Dominicana?

6. ¿Soportará el mercado dominicano la presencia de dos marcas de café fuertes, una con su principal mercado en Santo Domingo y la otra en la región norte del país? La población de República Dominicana al año 2003 es de 8.4 millones de personas, de las cuales 90% toma café, por otro lado, 50% de la población vive en la región norte del país, de donde procede el señor Pelele. Justifique su respuesta.

7. ¿Cómo califica usted la estrategia de defensa de su liderazgo que implementó Café Doña Pancha para detener el impulso que traía Café Colador?

8. ¿Qué hubiese pasado si Macafé se hubiera mantenido desarrollando su marca pionera, Café La Madam, y siguiera creando nuevos nichos de mercado, con productos con nuevos ingredientes?

Fuentes

Caso 1: Google *www.google.com,* consultado el 5 de octubre de 2004; Michael McCarthy, "Gadgets, Google Top Consumers' 2005 'Hot' Picks", *USA Today*, 28 de diciembre de 2004, p. 6B; Leslie Walker, "Microsoft Search Falls Far Short of Google's", *The Washington Post,* 14 de noviembre de 2004, p. F.07; Nick Wingfield y Kevin J. Delaney, "Google Encroaches on Amazon as Rivalries Grow", *The Wall Street Journal,* 7 de octubre de 2004, p. B3; Kevin J. Delaney, "Yahoo Answers Rivals with New Search Tools", *The Wall Street Journal,* 5 de octubre de 2004, p. D9; Fred Vogelstein, "No Love Lost for Google", *Fortune*, 23 de agosto de 2004, pp. 19-20; "How Google Works", *The Economist,* 18 de septiembre de 2004, p. 32; Gregory Zuckerman, "Google Shares Prove Big Winners", *The Wall Street Journal,* 20 de agosto de 2004, p. C.1; Terence O'Hara, "Insiders Get Rich Through IPO", *The Washington Post*, 20 de agosto de 2004, p. E.04.

Caso 2: Sirius versus XM "Martha Gets Sirius in Radio Deal", *CNN Money Online*, 18 de abril de 2005; Sarah McBride, "Two Upstarts Vie for Dominance in Satellite Radio", *The Wall Street Journal,* 30 de marzo de 2005, pp. A1, A9; Gregory Lamb, "Not Your Father's Radio", *CBS News Online,* 19 de marzo de 2005; Heather Green, Tom Lowry y Catherine Yung, "The New Radio Revolution", *Business Week Online*, 3 de marzo de 2005; Sarah McBride, "XM Raises Subscription Price, Matching Rival Sirius Satellite", *The Wall Street Journal,* 1 de marzo de 2005, p. D4; Seth Sutel, "XM Raises Satellite Radio Prices", *USA Today Online*, 28 de febrero de 2005; Kristi Swartz, "Satellite Radio's Growth Makes Some Wonder If It Will Become the Standard", *The Palm Beach Post*, 19 de diciembre de 2004, p. 1F; Tom Lowry, "Satellite Radio Shoots the Moon", *Business Week*, 8 de noviembre de 2004, p. 52; John Helyar, "Radio's Stern Challenge", *Fortune*, 1 de noviembre de 2004, pp. 123-124+; Andy Pasztor y Stefan Fatsis, "XM Satellite Wins Baseball Deal", *The Wall Street Journal,* 20 de octubre de 2004, p. B9; Andy Pasztor, "Stern's Move Could Aid Satellite Radio Industry", *The Wall Street Journal,* 7 de octubre de 2004, p. D8; David Welch, "Satellite Radio: Two for the Road", *Business Week,* 24 de noviembre de 2003, pp. 144, 146; Adam Aston, "XM Radio: Now You Can Try It at Home", *Business Week,* 27 de enero de 2003, p. 116.

Capítulo 4

PARTE 2



"Un acontecimiento más reciente, la aparición de Song Airlines, se basó en la creencia de que el mercado de consumo de los viajes aéreos puede desmenuzarse de una forma más fina."

Mercados de consumo y comportamiento de compra

¿Interpreta **Song** la melodía correcta?

Pensemos por un momento que usted está proyectando un viaje de placer y que hay al menos dos aerolíneas que cubren la ruta deseada. ¿Cómo la elegiría? Para algunos consumidores, los horarios de vuelos o el historial de llegadas a tiempo de las aerolíneas podrían ser las consideraciones más importantes. Para otros, podría ser la mezcla esperada de compañeros de viaje (¿muchos niños pequeños?), o tal vez los atractivos o conveniencias (¿lugares asignados, alimentos y bebidas, entretenimiento?). Y ciertamente hay algunos que estarían muy influidos por el precio. Durante los años "dorados" de los viajes aéreos, las empresas transportistas establecidas como United, American y Delta (ahora mencionadas como las aerolíneas de "legado") eran rentables, pero sus ofertas se volvieron cada vez más similares. Se enfocaban en el viajero de negocios, así que los viajeros por placer tenían pocos motivos para preferir a uno sobre los demás. Sin embargo, la llegada de Southwest Airlines a la escena a principios de la década de 1970 y su prolongado éxito a través de los años, ha cambiado las percepciones. Southwest demostró que una aerolínea podía atender a los viajeros por placer que otorgan una prioridad muy alta al precio, aun a costa de las conveniencias como lugares asignados. Un acontecimiento más reciente, la aparición de Song Airlines, se basó en la creencia de que el mercado de consumo de los viajes aéreos puede rebanarse de una forma más delgada.

Song fue creada por Delta como una alternativa de menor precio a las líneas de legado, pero con más comodidades que las aerolíneas de descuento como Southwest, JetBlue y Frontier. El cliente meta ha sido descrito como una "diva del descuento", una mujer de entre 35 y 54 años de edad que puede pagar más por un boleto, pero es demasiado lista para hacerlo. Prefiere buscar tarifas aéreas baratas y gastarse los ahorros en un hotel de mejor calidad, o recibir un masaje en un spa. Esta mujer entra en línea para investigar los viajes por placer y es muy probable que sea ella quien planee las vacaciones de la familia.

Con el fin de atraer a esta consumidora, el exterior de los Boeing 757 de Song es de color blanco y verde limón y los asientos son de piel color azul cielo con espacio adicional para las piernas de cinco centímetros más que en un 757 convencional. Las características incluyen un televisor digital en cada asiento, acceso a Internet, 100 canales de XM Satellite Radio, programación fluida MP3, Game Boy para los niños y numerosas opciones de alimentos (disponibles para su venta). Otras características (también disponibles para su venta) son los "paquetes para dormir" (*sleep packs*), con cubreojos y tapones para los oídos, y "paquetes de ejercicio", con pelotas para oprimir y ligas de hule de resistencia.

Al ofrecer más valor a los viajeros por placer a través de precios más bajos y características distintivas, Song espera "volver a dar brillo" al viaje por aire. Pero aún hay más, como la primera línea aérea en buscar específicamente a la cabeza femenina del hogar, Song enfrenta el reto de ensamblar un programa de marketing coordinado distinto a cualquier otro diseñado con anterioridad.[1]

¿Es innovadora la definición del mercado de Song, o se verá obligada a permanecer en tierra por falta de interés?



El mercado, que consiste en compradores y compradores futuros, está formado por consumidores y negocios. En este capítulo examinamos mercados de consumidores, y en el capítulo 5 abordaremos mercados de negocios. Para ayudar a entender a los consumidores, describiremos primero sus cambios demográficos y algunos destacados que influyen en el marketing. Como sugiere la estrategia de Song, estos cambios pueden impactar profundamente la forma de actuar. Luego examinaremos cómo toman los consumidores sus decisiones de compra, un proceso influido por la información, el ambiente social, las fuerzas psicológicas y los factores situacionales.

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

- Los factores comúnmente usados por los mercadólogos para describir los mercados de consumidores.
- Los cambios demográficos importantes de los consumidores.
- La forma en que el consumidor toma decisiones de compra.
- Las fuentes de información, las fuerzas psicológicas, los factores sociales y los factores situacionales que afectan las decisiones del consumidor.

El mercado del consumidor

Los **consumidores finales** compran los bienes y servicios para su uso personal o en el hogar. En Estados Unidos hay más de 290 millones de consumidores, que viven en 111 millones de hogares y gastan más de 7.3 billones de dólares al año en bienes y servicios. Los esfuerzos de muchos mercadólogos convergen en estos clientes potenciales (o más probablemente en un subconjunto de ellos).

El mercado de consumo no sólo es grande, sino dinámico. Considere que Estados Unidos es la nación industrializada de más rápido crecimiento y que cada hora hay 459 nacimientos, 279 muertes, 268 matrimonios, 135 divorcios y 121 nuevos inmigrantes.[2] Estas estadísticas se convierten en un cambio neto de más de medio millón de personas al mes en la mezcla de consumidores. De tal manera, el primer reto consiste en entender cómo se ve este mercado y de qué manera está cambiando. Para hacer una apreciación del mercado de consumo dinámico estudiaremos su distribución geográfica, varias dimensiones demográficas y algunos comportamientos representativos.

Distribución geográfica

Cerca de 16% de la población estadounidense se muda a un hogar diferente cada año. Los ejecutivos de marketing revisan los patrones actuales y las tendencias proyectadas en la distribución regional de la población para tomar decisiones que abarcan desde dónde se han de ubicar las tiendas detallistas hasta la mezcla apropiada de productos que se van a ofrecer. Las mayores concentraciones de población están, como siempre, en la mitad oriental del país. No obstante, la mayor tasa de crecimiento de la población en las cuatro últimas décadas ha tenido lugar en las regiones sur y occidental. La figura 4.1 muestra los estados que se calcula crecerán a ritmos más rápidos entre 2000 y 2010. Para el 2010, los cuatro estados más poblados serán California, Texas, Nueva York y Florida, en ese orden.

La población rural

Durante décadas, las áreas rurales de Estados Unidos estuvieron perdiendo parte de su población, que se iba a las ciudades, pero esta tendencia parece haberse invertido. En la década de 1990, los estadounidenses que se fueron a residir en las áreas rurales sumaron casi el quíntuple de los que lo hicieron en la de 1980. Estas áreas rurales, aun cuando contienen apenas una cuarta parte de la población total, están creciendo ahora casi al mismo ritmo que las ciudades. Hay varias explicaciones para este fenómeno. Una es el crecimiento de las oportunidades de empleo en las zonas más externas de las grandes áreas urbanas. La gente puede aprovechar estos empleos y vivir todavía en el campo. Otro factor es el creciente número de jubilados que se están yendo de las ciudades a las áreas rurales, que tienen comunidades más reducidas y estilos de vida de ritmo más lento.

En lugar de ver la creciente popularidad de la vida rural como un ajuste temporal, hay quienes ven en esto una desconcentración gradual de la población estadounidense. Con

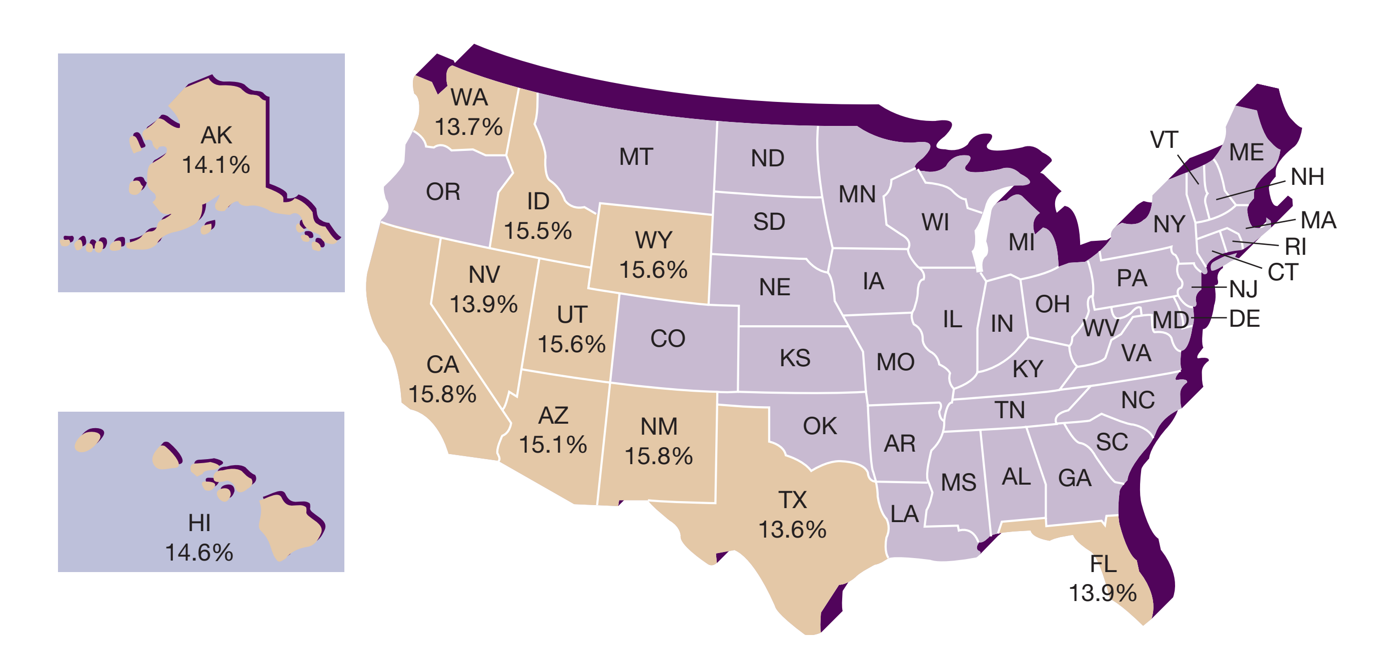


FIGURA 4.1

Los estados de crecimiento más rápido en Estados Unidos.

Los 12 estados que se espera que crezcan a ritmo más rápido entre 2000 y 2010, con sus aumentos de población calculados.

Fuente: *Statistical Abstract of the United States: 2000*, U.S. Bureau of the Census, Washington, D.C., 120a. ed., 2000, p. 26.

el continuo crecimiento en telecomunicaciones (trabajando desde el hogar), avances en la tecnología de la comunicación y la declinación de los empleos industriales, disminuye mucho la necesidad de la gente de concentrarse en áreas pequeñas. Consecuencia de esto es que la población puede estar moviéndose lentamente hacia un país de ciudades y poblados más pequeños y dispersos.

También hay un cambio en la mezcla de la población rural. En el pasado, los adultos jóvenes migraban de las áreas rurales a las urbanas, y su principal fuente de reemplazo la constituían los nacimientos. Ahora, una importante fuente de reemplazo para los adultos jóvenes que dejan las áreas rurales proviene de los adultos de edad avanzada que abandonan las áreas urbanas. Ciertamente, éstos son fenómenos que hay que vigilar, porque los cambios en el tamaño y la mezcla de la población rural tienen muchas implicaciones. Por ejemplo, detallistas como Wal-Mart, que dependen de masas de clientes, tienen que considerar estos desplazamientos de población al seleccionar ubicaciones y surtido de mercancía. Por otra parte, los detallistas de catálogo y comerciantes que usan Internet para llegar a los clientes son probables beneficiarios de este movimiento.

La población urbana Cerca de 75% de la población estadounidense vive en grandes áreas urbanas. Reconociendo la importancia de la población urbana, la Oficina del Censo utiliza una clasificación de las áreas metropolitanas en tres partes. La observación de las tendencias dentro de estas clasificaciones brinda a los mercadólogos una forma de identificar las áreas crecientes y las decrecientes. Éstas son las tres categorías:

- El **área estadística metropolitana** (**MSA**, Metropolitan Statistical Area) es la unidad urbana básica. Una MSA tiene una ciudad con 50 000 residentes por lo menos y una población de área total de 100 000 habitantes como mínimo. Los límites de una MSA se trazan a lo largo de las líneas del condado y pueden cruzar los límites estatales. Pero los condados tienen que estar integrados en lo social y lo económico, y prácticamente ningún empleo puede ser agrícola. Hay unas 370 MSA. No nos debe sorprender el cálculo de que casi todas las MSA que crecerán más rápidamente están en el oeste y sudoeste. Dentro de las MSA que tienen al menos 2.5 millones de residentes hay *divisiones metropolitanas*, que son grupos más pequeños económica y socialmente integrados. Las 11 MSA más grandes tienen un total de 29 divisiones metropolitanas.
- Un **área estadística micropolitana** debe tener al menos un agrupamiento urbano con un mínimo de 10 000 residentes, pero menos de 50 000. Existen 565 microáreas.
- Un **área estadística combinada** (**CSA**, Combined Statistical Area) consiste en un área estadística metropolitana y micropolitana adyacente. Hay 116 CSA.

La población suburbana

Conforme las áreas metropolitanas crecieron, también cambió su composición. Las ciudades centrales crecen muy lentamente, y en algunos casos las partes establecidas y más viejas de las urbes han perdido población. En 1950, 60% de las personas que residía en las áreas metropolitanas vivía en la ciudad central. Para 1990, esa cifra se había invertido, y más de 65% de los residentes metropolitanos vivían en los suburbios.

La mayor parte del crecimiento real en los últimos 25 años ha tenido lugar en los suburbios. Al mudarse las familias a estas áreas para escapar de la congestión y agitación de las ciudades, cambió la composición económica, racial y étnica de muchas urbes (en especial las áreas céntricas). Por ejemplo, 60% de los hogares afroestadounidenses están en las ciudades centrales de las áreas metropolitanas grandes, y sólo 25% de los hogares afroestadounidenses se hallan en los suburbios. Recientemente, los suburbios se han expandido hacia fuera, creando comunidades suburbanas "de anillo interior", más parecidas a los centros urbanos que circundan que a los suburbios acomodados. Los cambios en estas áreas han tenido varias implicaciones de mercado.

Primera, que los habitantes suburbanos tienen más probabilidades que los urbanos de tener dos autos por la ausencia de tránsito masivo. También tienden a pasar más de su tiempo de asueto en casa, así que son un gran mercado para el entretenimiento y la recreación en el hogar.

Segunda, que los proveedores de servicios se ubican comúnmente cerca de sus mercados. Es por eso que las empresas de servicios al detalle, como bancos, establecimientos de comida rápida, florerías y agencias de viajes abren sucursales o inician nuevos proyectos en los suburbios. Además, muchos corredores de inversiones y seguros, agentes de bienes raíces, médicos y dentistas, así como otras compañías que proveen servicios profesionales han dejado las ciudades centrales para irse en pos de los habitantes suburbanos.

La migración lenta pero constante de los detallistas a los suburbios creó un vacío en muchas áreas centrales de ciudades y nos mueven a suponer que estas zonas céntricas tienen poco potencial de mercado. Pero este punto de vista puede estar cambiando. La Iniciativa para un Área Central Competitiva de la Ciudad (ICIC, Initiative for a Competitive Inner City) ha identificado varias ventajas que las ubicaciones en zona céntrica ofrecen a las empresas. De particular interés para los detallistas es una provisión, lista para aprovecharse, de empleos y de mercados mal atendidos. Por ejemplo, los residentes de la zona céntrica de la ciudad gastan anualmente 85 000 millones de dólares, pero más de 25% de ese gasto se hace con detallistas de fuera de la zona céntrica.[3]

Demografía del consumidor

La **demografía** consiste en las estadísticas vitales que describen una población. Los mercadólogos utilizan una variedad de estadísticas demográficas entre las que se cuentan la edad, el sexo, el ciclo de vida familiar, la educación, los ingresos y el grupo étnico. Son importantes para los mercadólogos porque se relacionan estrechamente con la demanda de muchos productos.

Los cambios en la demografía señalan la aparición de nuevos mercados y la eliminación de otros. A continuación se describen algunos fenómenos demográficos dignos de atención y su significado para los mercadólogos.

Edad

Como se señaló en el capítulo 2, la población de Estados Unidos está envejeciendo. Esta tendencia al envejecimiento continuará. En 2010, habrá 23 millones más de consumidores mayores de 50 años. Las implicaciones de marketing son significativas si partimos de que este grupo representará sólo 32% de la población, pero la mitad de todo el ingreso discrecional y tres cuartas partes del total de los activos financieros sostenidos por los consumidores. El grupo de esta edad gasta más que los consumidores más jóvenes en seguros de salud, servicios médicos, medicamentos, educación (para sus hijos), alojamiento y remodelación del hogar. Otras áreas propensas a sentir el impacto son la industria del vestido

Para ayudar a promover un estilo de vida saludable, la línea de juguetes Baby Gymnastics de Fisher-Price se ha diseñado específicamente para alentar a los bebés a hacer más movimientos y juegos físicos.



(los consumidores mayores compran menos) y la industria del turismo (los consumidores mayores tienen el ingreso y el tiempo para viajar).

Ciclo de vida familiar

Las **etapas del ciclo de vida familiar** (las diversas formas que las familias pueden tomar al paso del tiempo) son determinantes importantes del comportamiento. Una familia de un solo padre (divorciado, viudo o soltero), con hijos dependientes, enfrenta problemas sociales y económicos muy diferentes de los que se le plantean a una familia de dos padres. Las parejas casadas jóvenes sin hijos dedican característicamente grandes porciones de sus ingresos a la ropa, los autos y la recreación. Cuando empiezan a llegar los hijos, los patrones de gastos cambian, ya que muchas familias jóvenes compran y amueblan un hogar. Las familias con hijos adolescentes se encuentran con que la mayor parte del presupuesto se va en alimentos, ropa y necesidades educativas.

Los investigadores han identificado nueve etapas del ciclo de vida distintas cuyo comportamiento de compra difiere:[4]

- *Etapa de soltería:* solteros jóvenes
- *Casados jóvenes:* parejas sin hijos
- *Hogar completo I:* parejas casadas jóvenes con hijos
- *Padres solteros:* jóvenes o de mediana edad con hijos dependientes
- *Divorciados y solos:* divorciados sin hijos dependientes
- *Casados de mediana edad:* parejas casadas de mediana edad sin hijos
- *Hogar completo II:* parejas casadas de mediana edad con hijos dependientes
- *Hogar vacío:* parejas casadas mayores sin hijos que vivan con ellos
- *Soltero viejo:* solteros que trabajan todavía o están jubilados

Poco más de 40% de adultos o aproximadamente 80 millones de personas son solteros. Las necesidades de vivienda de éstos se manifiestan de varias formas. Muchos viven solos. Por primera vez el número de hogares de una sola persona es mayor que el número de parejas tradicionales casadas de familias con niños. El impacto que los solteros de ambos sexos tiene en la demanda lo demuestra la disponibilidad de departamentos para solteros, clubes sociales e instalaciones para el ocio para solteros, viajes y restaurantes que satisfacen a solteros. Otras necesidades incluyen a padres solos que viven con niños, la convivencia de parejas solteras, o quienes comparten una casa o el apartamento con uno o más compañeros de habitación.

En 2000 había más de ocho millones de hogares de un padre soltero con hijos menores de 18 años, un número que se calcula que aumente a nueve millones para 2010. Aunque tienen menos dinero para gastar que los hogares tradicionales, son los hijos de estas familias quienes toman más decisiones de compra y los que hacen una mayor proporción de las compras reales. Así, resulta que los anunciantes, que normalmente se enfocan en los adultos, están buscando formas de llegar a los niños.

Fundamentalmente, hoy en día los mercadólogos piensan más allá del estereotipo tradicional de una familia (una pareja casada con hijos) en el desarrollo de los planes de marketing. Hay dos preocupaciones en particular que deben tratar. La primera es el proceso de la toma de decisión en las familias actuales. Por ejemplo, la toma de decisión no es como aparenta ser en relación con las personas de mayor peso en ésta y en cuanto a quiénes la influyen. La segunda preocupación es la duración esperada del convenio de permanencia. Los adultos jóvenes de ahora son propensos a tener muchos más convenios caseros diferentes durante su vida que sus padres. Por lo tanto, tienden a incluir la duración de un convenio de permanencia en sus decisiones de compra de bienes durables, tales como aparatos o muebles.

Educación e ingresos

La educación tiene un efecto significativo en los ingresos. Un diploma de enseñanza media tiene un valor pecuniario de cerca de 600 000 dólares en ingresos adicionales a lo largo de una vida y un título superior (universitario) vale 1.5 millones de dólares. Para familias en las que ambos esposos trabajan (esto es, más de la mitad de todas las parejas de estadounidenses), estas cifras de percepciones pueden duplicarse.

Cerca de 85% de los estadounidenses de más de 25 años ha terminado la enseñanza media y 25% tiene por lo menos certificado de bachillerato. Combine estas observaciones con el hecho de que 15 millones de estadounidenses están inscritos en instituciones de enseñanza superior, un incremento de 50% sobre las cifras de hace apenas 25 años, y esto sugiere que la población de Estados Unidos está bien educada y es próspera.

Sin embargo, estas cifras no representan el cuadro completo. A pesar del considerable aumento del ingreso disponible en los pasados 30 años, 35 millones de personas (cerca de 12.5% de la población) viven por debajo del nivel de pobreza definido por el gobierno. Y la situación puede empeorar si los puestos de trabajo sindicalizados de altos salarios para obreros no calificados siguen siendo reemplazados por puestos de servicios no sindicalizados con menores sueldos.

Saber lo que está ocurriendo con los ingresos también es importante porque la cantidad de éstos influye en los patrones de gastos. He aquí algunos resultados de estudios del Departamento del Trabajo sobre los gastos del consumidor:[5]

- En todas las categorías de productos, los miembros de un nivel determinado gastan considerablemente más dinero en *total* que los de niveles inferiores. No obstante, los hogares de ingresos más bajos dedican un *porcentaje* mayor de sus gastos totales a algunas categorías de productos, como la vivienda.
- En cada grupo sucesivamente más alto, la cantidad que se gasta en alimentos declina como porcentaje de los gastos totales.
- El porcentaje de gastos totales dedicado al total de vivienda, servicios y operación del hogar se mantiene razonablemente constante en los conjuntos de medianos y altos ingresos.
- El porcentaje de gastos totales en transportación, incluida la compra de automóviles, tiende a aumentar a medida que crecen los ingresos en los grupos de bajos y medianos ingresos. La proporción tiende a nivelarse o a caer un poco en los conjuntos de altos ingresos.
- En cada grupo de ingresos sucesivamente más altos, un pequeño porcentaje de los gastos familiares totales se dedica al cuidado de la salud, pero un porcentaje más elevado se dedica a los seguros y las pensiones.

Raza y grupo étnico En muchas ciudades, la población que pertenece a un grupo étnico es especialmente grande. Los afroestadounidenses, hispanoestadounidenses y asiaticoestadounidenses constituyen más de 50% de la población en 25 de las ciudades más grandes. Entre estas ciudades están Los Ángeles, San Antonio, Nueva Orleáns, Miami, Atlanta, Baltimore, Washington, D.C., Detroit y Chicago. Durante la década de 1990, las minorías étnicas dieron cuenta de casi 70% del crecimiento total de la población estadounidense, tendencia que se espera que continúe.

Segmentar los mercados con base en el grupo étnico plantea un reto interesante. Por un lado, la empresa tiene que entender el comportamiento de compra y la motivación de un grupo étnico. Estudios hechos por el Departamento de Estadísticas del Trabajo (Bureau of Labor Statistics) y por empresas de investigación privadas muestran que hay diferencias marcadas entre las razas. Por ejemplo, los afroestadounidenses y los estadounidenses blancos difieren en ingresos, nivel de educación y probabilidad de vivir en áreas urbanas o rurales. Y los datos del censo de la población correspondiente a 2000 indican que la mezcla racial de la mayoría de las colonias no cambió durante la década de 1990. La persona blanca promedio vive en una colonia que es 83% blanca, en tanto que la persona negra promedio vive en una colonia que es 54% negra.[6]

Por otra parte, los mercados étnicos no son unidades más homogéneas que cualquier otro segmento de población compuesto de 20 a 30 millones de habitantes. Esto se refleja en el censo de 2000, en el cual se les dio por primera vez a quienes respondían la opción de identificarse con más de un grupo racial. Con esta oportunidad, cerca de siete millones de personas se declararon multirraciales.[7] Hay casi tanta diversidad dentro de cada grupo étnico como semejanza. Los mercados afroestadounidenses e hispanoestadounidenses comprenden subgrupos basados en ingresos, ocupación, ubicación geográfica y etapa del ciclo de vida con diferentes gustos y preferencias de compra. Por consiguiente, sería un grave error de marketing dejarse llevar en una dirección equivocada por las cifras y porcentajes agregados.

Este amplio panorama del mercado de consumo pretende dar idea de su vigor y su diversidad; también indica que hay muchas formas de describir a los consumidores. Un problema que enfrentan los mercadólogos, y que analizaremos al detalle en el capítulo 6, es cómo describir de manera más efectiva los mercados particulares. Pero antes continuemos nuestro examen de los consumidores respecto a su toma de decisiones.

Toma de decisiones del consumidor

¿Por qué es difícil el marketing de consumo? Hemos descrito sólo una razón: la mezcla de la gente que compone el mercado está cambiando constantemente. No sólo es difícil prever qué programa de marketing funcionará, sino que lo que dio resultado ayer tal vez no funcione ahora... o mañana. Otro desafío es el de entender cómo toman decisiones los consumidores. Esto se refleja en el caso de apertura de capítulo acerca de Song Airlines. En años recientes, las aerolíneas han prestado mayor atención a quienes viajan por placer. Ahora Song la ha llevado un paso más allá al reconocer a la cabeza femenina del hogar como una tomadora de decisiones importante para los viajes de la familia. Sin embargo, este reconocimiento no es suficiente. Song, como los demás mercadólogos, debe mejorar su comprensión de los consumidores de manera constante y adaptar sus estrategias de conformidad.

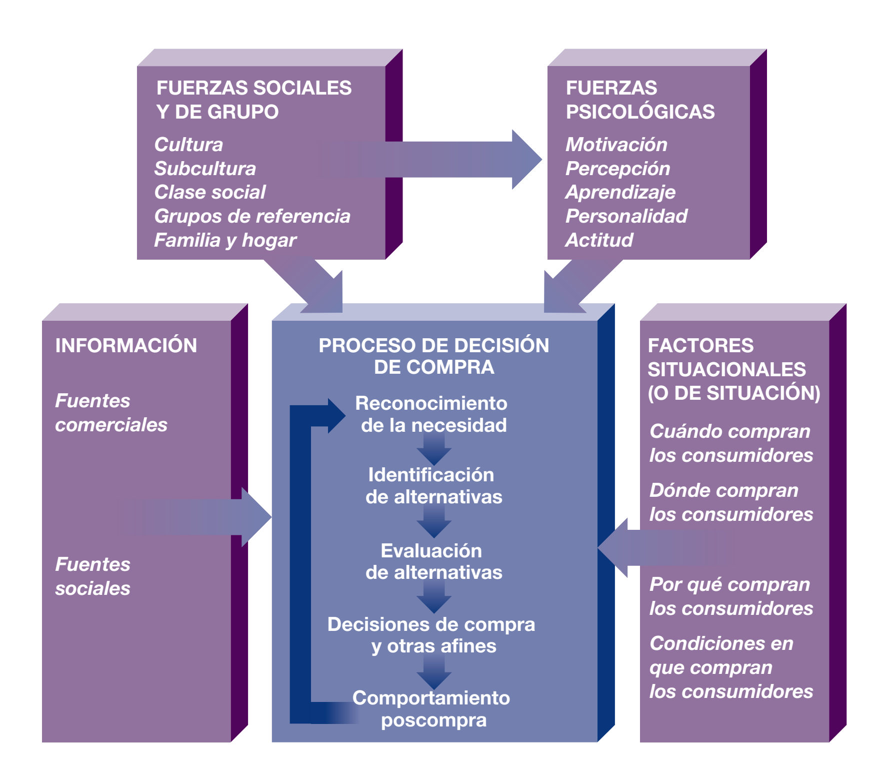
En la figura 4.2 se resumen todas las dimensiones del comportamiento de compra en un modelo que provee la estructura para nuestro análisis. El modelo presenta el proceso de decisión de compra y las cuatro fuerzas primarias que influyen en cada etapa.

El proceso de decisión de compra del consumidor

Para lidiar con el ambiente de marketing y hacer compras, los consumidores entran en un proceso de decisión. Una forma de examinar ese proceso es verlo como la resolución de problemas. Cuando se enfrenta a un problema que puede resolver mediante una compra (“Estoy aburrido. ¿Cómo satisfago mi necesidad de entretenimiento?”), el consumidor pasa por una serie de etapas lógicas para llegar a una decisión.

FIGURA 4.2

Proceso de decisión de compra del consumidor y factores que influyen en él.



Como se aprecia en el centro de la figura 4.2, las etapas del **proceso de decisión de compra del consumidor** son:

1. *Reconocimiento de la necesidad.* El consumidor es impulsado a la acción por una necesidad o deseo.
2. *Identificación de alternativas.* El consumidor identifica productos y marcas alternativos y reúne información sobre ellos.
3. *Evaluación de alternativas.* El consumidor pondera los pros y contras de las alternativas identificadas.
4. *Decisiones.* El consumidor decide comprar o no comprar y toma otras decisiones relacionadas con la compra.
5. *Comportamiento poscompra.* El consumidor busca asegurarse de que la elección que hizo fue correcta.

Si bien este modelo es un punto de partida útil para examinar las decisiones de compra, el proceso no es siempre tan rectilíneo como puede parecer. Considere estas posibles variaciones:

- El consumidor puede salirse del proceso en cualquier etapa previa a la compra real si la necesidad disminuye o si no hay alternativas satisfactorias disponibles.
- Las etapas suelen ser de duración diferente, pueden entremezclarse y algunas pueden incluso pasarse por alto.
- El consumidor a menudo se ve en la situación de tomar simultáneamente varias decisiones de compra diferentes, y el resultado de una puede afectar a las otras.

Un factor significativo que influye en la forma en que se toman las decisiones de consumo es el **nivel de participación**, que se refleja en la medida del esfuerzo dedicado a satisfacer una necesidad. Algunas situaciones son de *alta* participación. Es decir, cuando surge una necesidad el consumidor decide reunir y evaluar activamente información acerca de la situación de compra. Estas compras entrañan las cinco etapas del proceso de decisión de compra.

Aunque es riesgoso generalizar por lo diferentes que son los consumidores, la participación tiende a ser *mayor* en cualquiera de las siguientes condiciones:

- El consumidor carece de información acerca de alternativas para satisfacer la necesidad.
- El consumidor considera que es grande la suma de dinero involucrada.
- El producto tiene considerable importancia social.
- Se ve que el producto tiene potencial para proporcionar beneficios significativos.

La mayoría de las decisiones de compra son para productos de precio relativamente bajo que tienen sustitutos aproximados, aceptables, y que, por ende, no cumplen con ninguna de estas condiciones. Éstas son situaciones de *baja* participación, en las que el consumidor se salta o pasa muy rápidamente por las etapas 2 y 3 del proceso de decisión: identificación y evaluación de alternativas. Ejemplos característicos de las situaciones de baja participación son la mayoría de las compras que se hacen en los supermercados, las misceláneas y las ferreterías.

La idea de participación plantea dos cuestiones de marketing importantes: las compras de lealtad y las de impulso. La **lealtad** existe cuando un consumidor, por experiencia, está suficientemente satisfecho con una marca o un detallista particulares que compra siempre que tiene la necesidad sin considerar otras alternativas. Ésta es compra de baja participación porque la decisión no requiere que se obtenga y analice información. Sin embargo, el producto puede ser muy importante para el consumidor.

La **compra de impulso**, o compra con poca o ninguna planeación, es también una toma de decisión de baja participación. Un comprador que espera en la cola de la caja de una tienda de comestibles, ve el encabezado "Avión extraviado desde 1939 aterriza en aeropuerto local" en un diario y lo compra para satisfacer su curiosidad, con lo que está haciendo una compra de impulso. Las ventas al detalle de autoservicio, de exhibidor abierto, han condicionado a los compradores para que hagan más compras de impulso. Los investigadores de marketing han descubierto que está aumentando la proporción de compras no planeadas (o impulsivas). Por el crecimiento de este tipo de compra de baja participación, hay que hacer

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Qué tan importantes son las condiciones que enfrentan los consumidores al determinar su comportamiento?

Procter & Gamble (P&G) invirtió 4 años y 10 millones de dólares para desarrollar un producto purificador de agua adecuado para consumidores del Tercer Mundo. El producto, llamado Pur, se ofrece en pequeños paquetes para su uso en el hogar. Puede transformar 2.5 galones de agua contaminada en agua limpia en 20 minutos. Muchos, incluyendo la alta gerencia de P&G, lo consideran revolucionario. No obstante, la compañía no ha sido capaz de lograr que el producto sea comercialmente exitoso. ¿Por qué? Los consumidores tienen que seguir las instrucciones relativas a la cantidad de agua a usar y el tiempo de espera de 20 minutos con todo cuidado para que el polvo funcione. Segundo, tiene un precio de 10 centavos de dólar por paquete. Un poblador de la región tsumani de Sri Lanka que no tenía agua potable dijo que no pagaría más del equivalente a la mitad de un centavo por paquete. P&G ha donado millones de paquetes a las agencias de auxilio en áreas de desastre, pero aún espera que el producto eventualmente cubra sus costos. ¿Cuál es la lección a aprender aquí? Sin importar lo bien que un producto satisface una necesidad, los mercadólogos también deben considerar las circunstancias del comprador.

Fuentes: Sarah Ellison y Eric Bellman, "Clean Water, No Profit", *The Wall Street Journal*, 23 de febrero de 2005, p. B1+; Rick Carter, "For Tsumani Survivors and the World", *Industrial Maintenance & Plant Operation*, febrero de 2005, p. 4.

mayor énfasis en los programas de promoción, como señalización o los videos en la tienda que muestran los beneficios del producto. Asimismo, hay que crear exhibidores y empaques atractivos, porque éstos hacen las veces de vendedores silenciosos.

En la exposición que sigue examinaremos el proceso completo de cinco etapas que caracteriza a las decisiones de compra de alta participación. Sin embargo, tenga en cuenta que las etapas pueden tener que adaptarse a las circunstancias de una situación de compra particular. Para una persona adinerada, la compra de una afiliación a un club campestre podría ser una experiencia de baja participación, mientras que para una persona con gran necesidad de aceptación social, la compra de un dentífrico ya podría ser de alta participación. Así, pues, la participación tiene que verse desde la perspectiva del consumidor, no del producto.

Reconocimiento de una necesidad insatisfecha Todo mundo tiene necesidades y deseos insatisfechos que crean incomodidad. Algunas necesidades pueden satisfacerse adquiriendo y consumiendo bienes y servicios. De este modo, el proceso de decidir qué comprar se inicia cuando una necesidad que puede satisfacerse por medio del consumo se vuelve lo bastante fuerte para motivar a una persona. Este reconocimiento de la necesidad puede surgir internamente (por ejemplo, cuando se está aburrido). O la necesidad puede estar adormecida hasta que un estímulo externo la despierta, como un anuncio o la vista de un producto. El agotamiento de un producto (se acaba la tinta de su pluma) o la insatisfacción con el producto que use actualmente pueden desencadenar también el proceso de decisión.

No obstante, volverse consciente de la necesidad no es suficiente para generar la compra. Como consumidores, tenemos muchas necesidades y deseos, pero cantidades finitas de tiempo y de dinero. Por esta razón, también hay competencia entre nuestras necesidades.

Identificación de alternativas Una vez que se ha reconocido una necesidad, el consumidor tiene que identificar las alternativas capaces de satisfacerla. Lo común es que se identifiquen primero los productos alternativos y luego las marcas alternativas. La identificación de producto y marca puede abarcar desde un simple recorrido de recuerdos de experiencias hasta una amplia búsqueda externa.

En la búsqueda de las alternativas influyen:

- La cantidad de información que el consumidor tenga ya de experiencias y de otras fuentes.
- La confianza del consumidor en esa información.
- El valor esperado de la información adicional o, dicho de otro modo, qué otra información (en términos del tiempo y el dinero requeridos) se considera que vale la pena adquirir.

Evaluación de alternativas Cuando se han identificado algunas alternativas satisfactorias, el consumidor debe evaluarlas antes de tomar una decisión. La evaluación puede implicar un solo criterio o varios, con los cuales se comparan las alternativas. Por ejemplo, usted podría elegir un platillo congelado sólo por el precio, o por el precio, el sabor y la facilidad de preparación. Cuando intervienen múltiples criterios, es común que no tengan igual preponderancia. El tiempo de preparación, digamos, podría ser más importante que el precio.

Como la experiencia es a menudo limitada o extemporánea y la información de fuentes como la publicidad o las amistades puede ser tendenciosa, las evaluaciones pueden ser incorrectas desde el punto de vista de los hechos. Es decir, el consumidor puede creer que el precio de la marca *A* es más caro que el de la marca *B* cuando en realidad es al contrario. Los mercadólogos observan a los consumidores para determinar qué criterios de elección siguen, para identificar cualesquier cambios que puedan producirse en sus criterios o prioridades, y para corregir cualquier percepción errónea desfavorable.

Decisiones de compra y otras Después de buscar y evaluar, el consumidor tiene que decidir si efectivamente va a comprar. De tal suerte, el primer resultado es la decisión de comprar o no la alternativa evaluada como más deseable. Si la decisión es comprar, hay que tomar una serie de decisiones afines relacionadas con las características, dónde y cuándo hacer la transacción real, cómo tomar posesión o recibir la entrega, el método de pago y otras cuestiones. Así que la decisión de hacer una compra es en realidad el comienzo de una serie enteramente nueva de decisiones que pueden consumir tanto tiempo y ser tan difíciles como la inicial.

Los mercadólogos que están alerta reconocen que el resultado de estas decisiones adicionales afecta a la satisfacción, así que buscan formas de ayudar a los consumidores a tomarlas con la mayor eficiencia posible. Por ejemplo, las concesionarias de autos han acelerado la aprobación de créditos, afinando el proceso de rastrear un automóvil que cumpla con las especificaciones exactas del comprador y, en el caso del Saturn, han hecho de la entrega del vehículo una "miniceremonia" para lograr que el cliente se sienta importante.

Seleccionar la fuente de la cual se va a hacer la adquisición es una de las decisiones de compra. Las fuentes pueden ser tan variadas como los sitios de red de Internet o los puntos de venta de los fabricantes. La fuente más común es una tienda detallista, y a las razones que un consumidor elige para comprar en cierta tienda se les llama **motivos de compra de preferencia**.

Las personas quieren sentirse cómodas cuando compran. Quieren tener la seguridad de estar en torno de personas como ellas y en un ambiente que refleje sus valores. Hay compradores, por decir, que se sentirían incómodos en una tienda para consumidores de altos ingresos, como Saks Fifth Avenue o Neiman Marcus.

Los motivos de preferencia pueden fluctuar de algo tan sencillo como qué tan fácil de conseguir sea un artículo, a algo más complejo, como el ambiente de un restaurante. Algunos motivos comunes de preferencia son:

- Conveniencia de la ubicación
- Rapidez del servicio
- Accesibilidad de la mercancía
- Aglomeración
- Precios
- Surtido de mercancía
- Servicios ofrecidos
- Apariencia de la tienda
- Personal de ventas
- Mezcla de otros compradores

Como los criterios que aplican los consumidores para elegir productos y marcas, también sus motivos de preferencia de comercios variarán según la situación de compra. Los detallistas de éxito evalúan con cuidado a sus clientes y acorde con esto diseñan sus tiendas. Por ejemplo, a algunos compradores podría sorprenderles enterarse de que hay puntos de venta (outlets) de ropa tan diferentes como The Gap, Old Navy y Banana Republic son parte de The Gap, Inc. Un fabricante, a su vez, selecciona a los detallistas con las características de preferencia que complementan su producto y atraen a su mercado.

Las empresas que venden por Internet tienen asimismo que identificar los motivos de preferencia y atraerlos. Por ejemplo, una de las características atribuidas a las compras por Internet es la conveniencia o comodidad. De tal suerte, es esencial que el sitio de red

de una compañía sea de fácil acceso y navegación. Puede tener unos gráficos animados, fantásticos, pero tal vez no sea esto lo que los compradores de Internet están buscando.

Comportamiento poscompra

Lo que un consumidor aprende en su recorrido por el proceso de compra tiene influencia sobre cómo se comportará la próxima vez que le apremie la misma necesidad. Más aún, se han formado nuevas opiniones y creencias y se han corregido las antiguas. Este cambio en el consumidor es lo que se indica con una flecha en la figura 4.2 que regresa, de la *etapa del comportamiento poscompra* del modelo del proceso de decisión de compra, a la etapa de reconocimiento de la necesidad.

Algo más ocurre a menudo después de una compra. ¿Alguna vez pasó usted por el proceso de cuidadosa decisión para una compra importante y eligió la que pensaba que era la mejor alternativa, pero entonces le asaltaron dudas sobre su elección después de la compra? Lo que experimentó fue una **disonancia cognoscitiva poscompra**: un estado de ansiedad producido por la dificultad de elegir entre alternativas deseables. Desafortunadamente para los mercadólogos, la disonancia es bastante común y si la ansiedad no encuentra alivio, el consumidor puede sentirse contrariado con el producto elegido, ¡aun si su rendimiento es el esperado!

La disonancia cognoscitiva poscompra ocurre cuando cada una de las alternativas consideradas seriamente por el consumidor tiene características atractivas así como otras no atractivas. Por ejemplo, al comprar un reproductor de música portátil, el equipo elegido puede ser el más costoso (aspecto no atractivo), pero proporciona el mejor sistema de sonido (aspecto atractivo). La marca no elegida fue recomendada por un amigo (aspecto atractivo), pero venía con una garantía muy limitada (aspecto no atractivo). Después de hacer la compra, las características no atractivas del producto adquirido crecen en importancia en la mente del consumidor, igual que lo hacen las características atractivas ofrecidas por las alternativas rechazadas. Como resultado, empezamos a dudar de la pertinencia de la elección y a experimentar ansiedad por la decisión. Los compradores de Internet pueden ser especialmente proclives a la disonancia porque no pueden examinar físicamente el producto o probarlo y deben esperar algún tiempo después de la compra para tomar posesión de él. En particular, la disonancia aumenta 1) cuanto mayor es la importancia de la decisión de compra y 2) cuanto mayor es la semejanza entre el artículo elegido y el (los) rechazado(s). De este modo, comprar una casa o un automóvil probablemente cree más disonancia que comprar un conjunto de llantas.

Los consumidores tratan de reducir sus ansiedades poscompra. Evitan la información (como los anuncios de los productos rechazados) que pueda incrementar la disonancia. Y buscan los datos que apoyen su decisión, como la reafirmación de los amigos. Para los compradores por Internet, el recurso de los agentes de compras electrónicos (conocidos como *bots*), para comparar precios y encontrar las mejores ofertas, puede reducir la disonancia poscompra. De igual manera, antes de la compra, poner más empeño en evaluar las alternativas puede aumentar la confianza de un consumidor y reducir la disonancia. Los vendedores pueden aminorar la probabilidad de que ocurra la disonancia con políticas liberales de garantías y de devolución, programas de servicio posventa de alta calidad y comunicaciones de reafirmación después de la compra.



Con estos antecedentes sobre el proceso de decisión de compra, podemos analizar qué influye en el comportamiento de compra. Empezaremos con las fuentes y tipos de información utilizados por los consumidores.

Información y decisiones de compra

Las decisiones de compra requieren información. Mientras los consumidores no sepan qué productos y marcas están disponibles, qué características y beneficios ofrecen, quién los vende y a qué precios, y dónde se pueden comprar, no habrá proceso de decisión porque no habrá decisiones que tomar.

Como se muestra en la figura 4.2, hay dos fuentes de información de compra: el ambiente comercial y el ambiente social. El **ambiente de información comercial** se compone de todas las organizaciones de marketing e individuos que tratan de comunicarse con los consumidores; comprende a los fabricantes, detallistas, anunciantes y vendedores, siempre que estén, cualesquiera de ellos, en la labor de informar o persuadir.

Wal-Mart tiene su propia cadena de televisión que transmite a 2 600 de sus tiendas y llega a 133 millones de consumidores en un periodo de cuatro semanas, o alrededor de una tercera parte de los clientes que visitan las tiendas. Según una investigación de A. C. Nielsen, la recordación de marcas anunciadas en Wal-Mart TV es casi tres veces más grande que las marcas anunciadas en televisión para el hogar. A los anunciantes se les cobra de 50 000 a 300 000 dólares por periodo de cuatro semanas por anuncios de 10 segundos, dependiendo de la frecuencia con la que aparezca.



La publicidad es el tipo más familiar de información comercial. En Estados Unidos se gastan 230 000 millones de dólares cada año en publicidad de todo tipo. Se estima que el adulto promedio se halla expuesto a unos 300 mensajes publicitarios al día, casi 10 000 por mes.[8] Otras fuentes comerciales abarcan asimismo a los dependientes de tiendas detallistas, sitios de red de negocios y vendedores telefónicos, así como la participación física de los consumidores con los productos, como en el uso de productos de prueba y la distribución de muestras.

El **ambiente de información social** comprende a la familia, los amigos y conocidos que directa o indirectamente proporcionan información acerca de los productos. Para apreciar la significación de marketing de estas fuentes sociales, considere la frecuencia con que sus conversaciones con los amigos o la familia tratan de compras que está usted considerando o que ha hecho.

La clase más común de información social es la comunicación verbal: dos o más personas que hablan de un producto. Las "salas de charla" (*chat rooms*) en Internet se han convertido en lugares concurridos para que los consumidores con intereses similares recojan e intercambien información. Otras fuentes sociales incluyen la observación de otras personas que usan los productos y la exposición a éstos en casa ajena. Reconociendo el poder de la comunicación oral, los mercadólogos la estimulan activamente. Por ejemplo, Ford identificó grupos de tendencia en diversos mercados y les proporcionó a cada uno de ellos un Ford Focus subcompacto nuevo para manejarlo por seis meses. Su única obligación era obsequiar un dije de dicho auto a cualquiera que mostrara un interés por él. Los mercadólogos de Vespa Scooters, Lee Jeans y la serie de libros de Harry Potter han empleado tácticas similares, dirigidas a conseguir que los consumidores hablen acerca de los productos.[9]

Cuando se consideran todos los diferentes tipos de información, se hace patente que hay una enorme competencia por la atención del consumidor. En consecuencia, la mente de éste tiene que ser portentosamente eficiente para ordenar y procesar este torrente informativo. Para entender mejor el comportamiento del consumidor, empezaremos por examinar las fuerzas sociales y de grupo que influyen en la composición psicológica del individuo y que desempeñan también una función en las decisiones de compra específicas.

Influencias sociales

Las fuerzas sociales determinan en gran medida la forma en que pensamos, creemos y actuamos. Y nuestras decisiones individuales de compra, incluidas las necesidades que experimentamos, las alternativas que consideramos y la forma en que las evaluamos, también se ven afectadas por las fuerzas sociales que nos rodean. Para reflejar este doble impacto, las flechas de la figura 4.2 se extienden desde las fuerzas sociales en dos direcciones: a la composición psicológica del individuo y al proceso de decisión de compra. Nuestra descripción empieza por la cultura, la fuerza de impacto más *general*, y avanza a la fuerza de impacto más *específico*, el hogar.

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

La comunicación verbal (CV) es efectiva en gran parte porque el receptor del mensaje asume que la fuente es imparcial y tiene en mente los mejores intereses del receptor. En ocasiones los mercadólogos intentan *estimular* la CV, táctica llamada *marketing viral o de ruido*. Recientemente, algunos mercadólogos también han tratado de *simular* la comunicación CV acerca de un producto usando empleados pagados encubiertos que actúan como consumidores interesados. Por ejemplo, actores haciéndose pasar como turistas pedían a transeúntes que tomaran su foto con una cámara Sony e iniciaban una conversación acerca del producto. ¿Es ético que empleados promuevan un producto sin identificar primero para quién trabajan?

Fuentes: Suzanne Vranica, "Getting Buzz Marketers to Fess Up", *The Wall Street Journal*, 9 de febrero de 2005, p. B9; Andrew M. Kaikati y Jack G. Kaikati, "Stealth Marketing: How to Reach Consumers Surreptitiously", *California Management Review*, verano de 2004, pp. 6-22.

Cultura Como la influencia social más amplia, la **cultura** es un conjunto de símbolos y objetos de hechura humana creados por una sociedad y transmitidos o heredados de una generación a otra como determinantes y reguladores de la conducta humana. Los símbolos pueden ser intangibles (actitudes, creencias, valores, lenguaje) o tangibles (herramientas, vivienda, productos, obras de arte). Aun cuando la cultura no abarca los actos biológicos instintivos, las formas en que la gente lleva a cabo actos instintivos, como comer, están sujetas a la influencia cultural. Por esto, a todo mundo le da hambre, pero la forma en que la gente come, así como qué, cuándo y dónde lo come, son cosas que varían entre las culturas. Por ejemplo, en Ucrania, la grasa de cerdo cruda se considera un manjar exquisito.

Las culturas cambian con el tiempo, conforme los viejos patrones ceden gradualmente el paso a los nuevos. En años recientes, se han generado en Estados Unidos tendencias culturales de magnitud a largo alcance. Los ejecutivos de marketing tienen que estar alerta a estos cambios para poder ajustar su planeación y llevar el paso o incluso marchar un poco adelante de los tiempos. Algunas tendencias culturales que han venido afectando al comportamiento de compras de los consumidores estadounidenses en años recientes incluyen las siguientes:

- *El tiempo se ha vuelto tan valioso como el dinero.* Los estadounidenses se sienten sobrecomprometidos, con más obligaciones y demandas respecto a su tiempo de las que pueden satisfacer. Esto ha contribuido a la popularidad de las multitareas, al aumento de los servicios de ahorro de tiempo (como los servicios de aseo de casa y las compras por Internet) y los productos que ahorran trabajo (como los platillos de entrada listos para consumo en las tiendas de comestibles).
- *Las familias de dos ingresos son la norma.* Cuando ambos adultos de un hogar trabajan fuera de casa, esto afecta no sólo a la capacidad de comprar, sino también a la elección de productos y al tiempo para comprarlos y consumirlos. Asimismo, esto ha creado más demanda de centros de enseñanza preescolar y de guardería infantil.
- *Los papeles sexuales están perdiendo su identidad.* Esto se refleja en oportunidades educativas, ocupaciones, estilos de ropa, participación en deportes y lenguaje.
- *Se admira a la juventud.* La mayoría de las personas considera un cumplido que les atribuya menos edad de la que tienen cronológicamente (¡una vez que han pasado de los 21 años!). Para conservar el vigor y una apariencia saludable generalmente asociada con la juventud, ha aumentado el número de estadounidenses que han hecho del ejercicio parte regular de sus vidas.

Subculturas Cualquier sociedad tan heterogénea como la de Estados Unidos está destinada a prohijar subculturas. Las **subculturas** son grupos de una cultura que exhiben patrones de conducta característicos, suficientes para distinguirse de otros grupos dentro de la misma cultura. Los patrones de comportamiento que distinguen a las subculturas se basan en factores como la raza, la nacionalidad, la religión y la identificación urbana o rural. Algunos de estos factores se analizaron anteriormente en el capítulo, dentro del contexto de las fuerzas de mercado demográficas.

Una subcultura cobra importancia en marketing si constituye una parte significativa de la población y si se pueden rastrear hasta ella patrones de compra específicos. Por ejemplo, se presta cada vez más atención en Estados Unidos a las influencias conductuales que parten de las subculturas raciales y étnicas. Los primeros inmigrantes llegaron a Estados Unidos principalmente de Europa. Ahora, las fuentes principales son Asia y América Latina. Las ciudades de la Costa Oeste han tenido grandes poblaciones chinas y japonesas durante más de un siglo. Sin embargo, la nueva oleada de inmigrantes asiáticos abarca a gente de Corea, Vietnam y Tailandia. La Oficina del Censo de Estados Unidos ha observado que en segmentos considerables de la población del área de Los Ángeles se hablan más de 40 idiomas. Estas nuevas subculturas traen consigo diferentes creencias, costumbres y valores, para no mencionar los idiomas, que tienen que tomar en consideración las empresas que tratan de venderles sus productos.

Clase social

La **clase social** es una jerarquía dentro de una sociedad determinada por los miembros de ésta. Hay clases sociales en prácticamente todas las sociedades, y en el comportamiento de compra de la gente influye fuertemente la clase social a la que pertenece o a la que aspira.

Sin hacer juicios de valor acerca de si una clase es superior a otra o más feliz que ésta, los sociólogos han intentado describir la estructura de clase de una forma que tenga sentido. Un esquema útil para los gerentes de marketing es el modelo de cinco clases elaborado por Coleman y Rainwater,[10] que clasifica a la gente por educación, ocupación y tipo de barrio en el que reside.

Note que el ingreso no es uno de los factores de clasificación. La clase social no es una indicación de la capacidad de gasto; más bien, es una indicación de las preferencias y el estilo de vida. Por decir algo, un joven abogado podría tener el mismo ingreso que un electricista de mediana edad, pero probablemente tengan antecedentes de familia, gustos y actitudes muy diferentes. Aunque se asume que hay movilidad social y que de hecho existe la capacidad de moverse de una clase a otra, dicho movimiento es difícil.[11]

En el resumen de las cinco clases de la sociedad estadounidense que se presenta a continuación, la importancia radica en cómo se comporta cada una como consumidora. Los porcentajes de población son sólo aproximaciones y pueden variar de un área geográfica a otra.

- La *clase alta*, cerca de 2% de la población, comprende dos grupos: 1) "viejas familias" socialmente prominentes, a menudo con riqueza heredada, y 2) ejecutivos de empresa nuevos ricos, propietarios de grandes negocios y profesionales. Viven en barrios exclusivos y favorecen a las tiendas exclusivas. Compran bienes y servicios costosos, pero no exhiben conspicuamente su riqueza.
- La *clase media alta*, cerca de 12% de la población, abarca a hombres de negocios y profesionales moderadamente exitosos, así como a propietarios de empresas medianas. Son bien educados, tienen un gran deseo de éxito y presionan a sus hijos para que tengan un buen desempeño. Sus compras son más notorias que las de la clase alta. Viven bien, pertenecen a clubes privados y apoyan a las artes y a diversas causas sociales.
- La *clase media baja*, alrededor de 32% de la población, compuesta por oficinistas, la mayoría de los vendedores, maestros, técnicos y propietarios de pequeños negocios. Como grupo, se les llama a veces "trabajadores de cuello blanco" (por el antiguo "uniforme" social de la camisa blanca de cuello y corbata). Pugnan por lograr respetabilidad y compran lo que es popular. Cuidan bien de sus casas y ahorran dinero para enviar a sus hijos a la universidad. Se orientan por el futuro, luchan por ascender a clases sociales más altas, tienen confianza en sí mismos y están dispuestos a correr riesgos.
- La *clase baja alta*, cerca de 38% de la población, es la clase trabajadora del sector obrero ("los de cuello azul" u overol), trabajadores semicapacitados y personal de servicio. Tienen estrechos vínculos familiares para el apoyo económico y emocional. Los papeles varón-mujer están definidos con mucha claridad. Viven en casas más pequeñas que las de la clase media alta, conducen autos más grandes, tienen más aparatos electrodomésticos. Compran productos estadounidenses y pasan las vacaciones cerca de casa. Su orientación es a corto plazo y les preocupa mucho la seguridad.

- La *clase baja baja*, cerca de 16% de la población, es la que se compone de los obreros sin capacitación especial, los desempleados crónicos, los inmigrantes no asimilados y la gente que con frecuencia depende de los organismos de bienestar, previsión y seguridad social. Por lo general tienen escasa educación y bajos ingresos, y viven en casas y barrios inferiores al estándar. Tienden a no tener muchas oportunidades, por lo tanto se enfocan en el presente. Con frecuencia, sus compras no se basan en consideraciones económicas. El público tiende a distinguir dentro de esta clase a los "pobres trabajadores" y a los "indigentes protegidos".

Los mercadólogos reconocen que hay diferencias considerables entre las clases por lo que respecta a su comportamiento de compra. A causa de esta diversidad, es probable que las diferentes clases sociales respondan de manera diferente al programa de marketing de un vendedor. Por consiguiente, puede ser necesario diseñar programas de marketing confeccionados para clases sociales específicas por la previsión social.

Grupos de referencia

Cada grupo de una sociedad desarrolla sus propias normas de conducta, que luego les sirven a los miembros de guías o como marcos de referencia. Las familias y círculos de amigos son tales grupos. Los miembros comparten los valores y se espera que se apeguen a los patrones de conducta del grupo. Pero una persona no tiene que ser miembro de un grupo para que éste influya en él. Hay grupos a los que aspiramos a unirnos (una sociedad de honor de un campus colegial o un club) y grupos a los que admiramos aunque ser miembros de ellos tal vez nos resulte imposible (un club deportivo profesional).[12] Todos éstos son **grupos de referencia** potenciales: grupos de gente que influyen en las actitudes, los valores y el comportamiento de una persona.

Algunos estudios han demostrado que el consejo personal en los grupos de confrontación es mucho más eficaz como determinante del comportamiento que la publicidad. Esto es, al seleccionar productos o cambiar de marcas, es más probable que influya en nosotros la información directa de los miembros de nuestros grupos de referencia que lo que digan los anuncios o los vendedores. Esto es aplicable sobre todo cuando la información proviene de alguien a quien consideramos entendido acerca del producto en quien confiamos. Una empresa de investigación que averigua tendencias de consumidores reporta que 83% de los consumidores considera la opinión de alguien acerca de un producto que desea comprar partiendo del hecho de que la persona ya lo posee.[13]

Los publicistas se basan en la influencia de grupo de referencia cuando recurren a portavoces que son celebridades. Los atletas profesionales, músicos y actores pueden influir en personas que querrían verse asociadas con ellos en alguna forma; por ejemplo, Phil Mickelson para el equipo de golf Callaway, Enrique Iglesias para las fragancias de Tommy Hilfiger, Miss Piggy para Pizza Hut y el programador de música Aston Taylor, Jr. (mejor conocido como Funkmaster Flex) para Ford, sugieren el rango de metas y productos.[14]

Celebridades, en este caso el basquetbolista LeBron James, pueden ser buenos influyentes en grupos de referencia. Antes de contratar los servicios de una celebridad, el mercadólogo debe hacerse dos preguntas: ¿es la persona un referente para la audiencia meta?, y ¿es creíble la asociación de la persona con el producto? James también aparece en anuncios para equipo deportivo, zapatos de basquetbol y Sprite. ¿Es el vocero adecuado para la goma de mascar Bubblicious?



La influencia del grupo de referencia en marketing no se limita a personalidades bien conocidas. Cualquier grupo cuyas cualidades admira una persona puede servir de referencia. Veamos, los físicamente aptos, los socialmente conscientes y empleados de compañías han servido como grupos de referencia en la publicidad.

Familias y hogares

Una **familia** es un grupo de dos o más personas unidas por lazos de sangre, matrimonio o adopción, que viven juntas en un hogar. Durante sus vidas, muchas personas pertenecen por lo menos a dos familias: aquella en la que nacen y la que forman al casarse. La familia de nacimiento determina en forma primaria los valores y actitudes centrales. La familia por matrimonio, en cambio, tiene influencia más directa en las compras específicas. Por ejemplo, el tamaño de la familia es importante en la compra de un auto.

Un hogar es un concepto más amplio que se relaciona con una morada más que con una relación. Un **hogar** consta de una sola persona, una familia o cualquier grupo de personas

no emparentadas que ocupan una unidad de vivienda. Así, pues, un dueño de casa soltero, los estudiantes colegiales que comparten un departamento fuera del campus universitario y las parejas que viven juntas son ejemplos de hogares.

El tamaño del hogar *no familiar promedio* en 2003 era de 1.24 miembros, en tanto que el tamaño de la familia promedio era de 3.19 personas. El tamaño del hogar promedio ha permanecido en alrededor de 2.6 desde 1990, pero el tamaño de la familia ha ido declinando poco a poco al paso de los años. Esta tendencia a largo plazo se debe en parte al aumento de las familias de un solo progenitor, a las parejas casadas sin hijos y a las personas no casadas que viven juntas.

La sensibilidad a la estructura hogareña y familiar es importante al trazar la estrategia de marketing. Esto afecta a dimensiones tales como el tamaño del producto (¿qué tan grandes deben ser los refrigeradores?) y al diseño de la publicidad (¿quién podría ofenderse por la representación de una familia "tradicional" en un anuncio de televisión?).

Además del efecto que la estructura del hogar tiene en el comportamiento de compra de los miembros, es interesante también considerar el comportamiento de compra del hogar como una unidad. Los mercadólogos deben tratar este problema como cuatro cuestiones aparte, porque cada una puede requerir estrategias diferentes:

- ¿Quién influye en la decisión de compra?
- ¿Quién toma la decisión de compra?
- ¿Quién hace la compra real?
- ¿Quién usa el producto?

Estas diversas responsabilidades las pueden asumir diferentes miembros del hogar, o un individuo puede desempeñar varias en una compra particular. Por ejemplo, los niños de 4 a 12 años influyen en más de 670 mil millones de dólares en compras de la familia y en realidad gastan 35 mil millones al año de su propio dinero.[15] Asimismo, ha habido cambios en cuanto a quién hace las compras. En las familias, durante muchos años, la mujer cabeza de hogar era la que se encargaba de la mayoría de las compras cotidianas. Sin embargo, como ya se expuso, este comportamiento ha cambiado a medida que han ingresado más mujeres en la fuerza de trabajo y que los hombres y los hijos han asumido mayor responsabilidad en el hogar.

Factores psicológicos

Al tratar las influencias psicológicas en el comportamiento del consumidor, seguiremos utilizando el modelo de la figura 4.2. Uno o más motivos activan dentro de una persona el comportamiento orientado a metas. Una de tales conductas es la percepción; esto es, el acopio y procesamiento de la información. Otras actividades psicológicas importantes que tienen una función en las decisiones de compra son el aprendizaje, la formación de actitudes, la personalidad y el autoconcepto.

Motivación: el punto de partida

Para entender por qué los consumidores se comportan como lo hacen, tenemos que preguntar primero por qué una persona hace algo. La respuesta es "porque tiene la necesidad de hacerlo". Toda conducta parte de una necesidad. La seguridad, la aceptación social y el prestigio son ejemplos de necesidades. La necesidad se tiene que estimular para que se convierta en un motivo. De este modo, el **motivo** es una necesidad lo bastante estimulada para impulsar a un individuo a buscar satisfacción.

Tenemos muchas necesidades latentes que no producen comportamiento porque no son suficientemente intensas. El hambre lo bastante fuerte para empujarnos a buscar alimento y el temor lo bastante grande para motivarnos a la búsqueda de seguridad son ejemplos de necesidades estimuladas que se convierten en motivos del comportamiento.

La clasificación más amplia de motivos se basa en la fuente de la cual surge la necesidad:

- Necesidades estimuladas a partir de estados fisiológicos de tensión (como la necesidad de dormir).
- Necesidades estimuladas a partir de estados psicológicos de tensión (como las necesidades de afecto y respeto de uno mismo).

FIGURA 4.3

Jerarquía de las necesidades de Maslow.



El psicólogo Abraham Maslow formuló de una manera más refinada este concepto. Identificó una jerarquía de cinco niveles de necesidad, dispuestos en el orden en que las personas tratan de satisfacerlos.[16] La **jerarquía de las necesidades de Maslow** se aprecia en la figura 4.3.

Maslow reconocía que, con un máximo de probabilidades, la persona normal encamina sus esfuerzos a la satisfacción de necesidades en varios niveles al mismo tiempo, y que rara vez las necesidades de un nivel determinado quedan del todo satisfechas. No obstante, la jerarquía indica que la mayoría de las necesidades de un nivel particular deben quedar razonablemente bien satisfechas antes de que una persona esté motivada para pasar al siguiente nivel superior.

Para los mercadólogos que tratan de diseñar productos atractivos, mensajes publicitarios persuasivos, esquemas de tienda detallista invitante y cosas por el estilo, los cinco niveles de Maslow pueden ser demasiado generales. Por fortuna, se hacen esfuerzos constantes para entender y describir mejor los motivos. Por ejemplo, un modelo sugiere que toda conducta la determinan 15 motivos fundamentales y que las diferencias individuales son resultado de prioridades e intensidades variables entre esos motivos.[17] He aquí los 15 motivos:

- Curiosidad
- Rechazo
- Orden
- Ciudadanía
- Familia
- Alimento
- Sexo
- Independencia
- Rechazo al dolor
- Contacto social
- Honor
- Ejercicio físico
- Poder
- Prestigio
- Venganza

Identificar el (los) motivo(s) de una acción particular puede ir de lo sencillo a lo imposible. A modo de ilustración, los motivos pueden agruparse en tres niveles diferentes que dependen de la conciencia que de ellos tengan los consumidores y de la disposición de éstos a divulgarlos. En un nivel, los compradores reconocen y están más que dispuestos a hablar de sus motivos para comprar la mayoría de los productos comunes y cotidianos. En un segundo nivel, están conscientes de sus razones para comprar, pero no las admitirán ante otros. Por ejemplo, algunas personas probablemente compran autos de lujo para impresionar a otras. Sin embargo, si se les inquiere acerca de sus motivos, tal vez ofrezcan razones que crean que serán socialmente más apropiadas. Los motivos más difíciles de revelar son los del tercer nivel, en el que ni siquiera los compradores pueden explicar los factores que motivan sus acciones de compra. A éstos se les llama motivos inconscientes o subconscientes y diremos más sobre ellos al hablar sobre la personalidad.

Para complicar aún más nuestra comprensión, la compra es con frecuencia resultado de múltiples motivos. Y hay más, diversos motivos pueden entrar en conflicto unos con otros. En la compra de un nuevo traje, un joven tal vez desee 1) sentirse cómodo, 2) agradar a su pareja y 3) gastar lo menos posible. ¡Lograr los tres objetivos en una compra puede ser de verdad difícil! Por último, un motivo particular puede causar un comportamiento diferente en distintas ocasiones.

A pesar de los problemas, se han hecho avances significativos en la comprensión de las necesidades de compra. Algunos de los métodos para ver a fondo los motivos se describirán en el capítulo 7, al tratar la investigación de mercado. Sin embargo, toda vez que los mercadólogos no pueden describir con precisión las necesidades que intervienen en muchas situaciones de compra, queda más trabajo por hacer para identificar los motivos específicos de consumo y para medir la fuerza de los mismos.

Percepción En muchas situaciones de compra, la persona reúne información antes de elegir. La **percepción** es el proceso de recibir, organizar y asignar sentido a la información o los estímulos detectados por nuestros cinco sentidos. De esta manera es como interpretamos o entendemos el mundo que nos rodea. La percepción desempeña una importante función en la etapa del proceso de decisión de compra en la que se identifican las alternativas.

Lo que percibimos —el significado que le damos a algo que sentimos— depende del objeto y de nuestras experiencias. En un instante la mente es capaz de recibir información, compararla con un enorme almacén de imágenes acumuladas en la memoria y darle una interpretación. Los consumidores hacen uso de los cinco sentidos. Los aromas, por ejemplo, son poderosos desencadenadores de la conducta. ¿Quién se puede resistir al aroma de las palomitas de maíz en una sala cinematográfica o de galletas recién horneadas en la panadería de un supermercado?

Cada día entramos en contacto con un número enorme de estímulos de marketing. No obstante, con la ayuda de técnicas de **percepción selectiva** podemos enfrentar el ambiente comercial.

- Atendemos por excepción. Es decir, de todos los estímulos de marketing a los que se exponen nuestros sentidos, sólo los que tienen la fuerza para captar y retener nuestra atención tienen el potencial para que los percibamos. Empleando una analogía un tanto falta de delicadeza, un ejecutivo publicitario comparó a los consumidores con las cucarachas: "Usted las rocía una y otra vez con insecticida y se vuelven inmunes al cabo de un tiempo".[18] A este fenómeno se le llama *atención selectiva*.
- Como parte de la percepción, la nueva información se compara con lo que hay en el almacén de conocimientos o el marco de referencia de la persona. Si se descubre una incongruencia, la nueva información probablemente se distorsionará para que se apegue a las creencias establecidas. A pesar del hecho de que la mayoría de las autoridades insisten una y otra vez, las personas no ahorran lo suficiente para su retiro, y varios consumidores continúan gastando todo o más de su ingreso discrecional. ¿Por qué? Una razón es que el consejo es inconsistente con la forma en que estos consumidores quieren vivir ahora, así que distorsionan la información que les llega. Por ejemplo, podrían considerar que las autoridades simplemente son demasiado conservadoras aunque no exista evidencia que apoye tal conclusión. A esto se le llama *distorsión selectiva*.
- Retenemos sólo una parte de lo que hemos percibido selectivamente. Por ejemplo, a casi 80% de los estadounidenses les es imposible recordar un comercial típico de televisión un día después de haberlo visto. Esto se conoce como *retención selectiva*.

Hay muchas implicaciones de comunicación en este proceso de selectividad. Por ejemplo, para atrapar y retener la atención, un anuncio debe ser lo bastante envolvente para estimular al consumidor a buscar más información. Si el anuncio es demasiado conocido, se ignorará. Por otro lado, si es demasiado complejo, se juzgará que no vale el tiempo ni el esfuerzo que se dedique a descifrarlo. Por consiguiente, la meta es una primera impresión moderadamente ambigua que realza el interés del consumidor.

La distorsión selectiva nos dice que los mercadólogos no pueden asumir que un mensaje, aun si es correcto desde el punto de vista de los hechos, será aceptado necesariamente como un hecho por los consumidores. Al diseñar un mensaje, se tiene que considerar la distancia entre la creencia actual de la audiencia y la posición propuesta por el anuncio. Si la



Las personas perciben selectivamente y una parte clave del proceso de selección es la habilidad de un estímulo de ganar atención. El anuncio de un producto conocido como los chocolates M&M por sí mismo tal vez sería ignorado. Por ello, Masterfoods USA, fabricante de M&M, hace equipo con películas populares como *Shrek 2* y, en este caso, *La guerra de las galaxias*, con la esperanza de romper la barrera de selectividad perceptiva.



EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Cómo se adaptan los anunciantes por Internet a los procesos de percepción del consumidor?

Si el volumen bruto es la vara para medir, en fecha tan reciente como 2003, los anuncios desplegables (*pop-ups*) eran el método preferido de la publicidad por Internet. Según Nielsen Research, tenían una tasa de clics más de 10 veces mejor que sus predecesores, los anuncios de bandera. Pero en 2004, los anuncios desplegables en Internet declinaron 65% en comparación con el 2003. ¿Por qué? Su efectividad cayó debido en parte al uso excesivo, que hizo que los consumidores los consideraran molestos, más que una novedad. También, para proteger a los suscriptores, muchos proveedores de Internet instalaron bloqueadores de *pop-ups*. ¿Qué los reemplazará? Nuestro análisis del comportamiento del consumidor sugiere que debe ser una comunicación que supere la percepción selectiva. Eso significa algo novedoso para que sea observado y algo de interés para el consumidor para que el mensaje sea procesado y retenido. Algunos anunciantes creen que videos de 10 o 15 segundos pueden ser la respuesta. Sin embargo, si no son dirigidos a audiencias bien definidas, es muy probable que sigan el camino de los anuncios de bandera y los *pop-ups*.

Fuentes: Diane Anderson, "Pop-Up Ads Are No Longer as Popular with Marketers", *Brandweek*, 31 de enero de 2005, p. 13; Catherine Arnold, "Crackdown on Pop-Ups", *Marketing News*, 15 de diciembre de 2004, p. 13.

distancia es grande, puede ser más creíble una afirmación moderada que una espectacular, y por ende más eficaz para llevar a los consumidores en la dirección deseada.

Incluso los mensajes que se reciben sin distorsión se someten a la retención selectiva. En consecuencia, los anuncios se repiten muchas veces. Lo que se espera es que las numerosas exposiciones graben permanentemente el mensaje en la memoria del receptor. Esto explica en parte por qué una empresa con productos muy conocidos, como Wrigley's, gasta más de 400 millones de dólares al año en la publicidad de sus dulces y goma de mascar en todo el mundo.

Aprendizaje El **aprendizaje** comprende los cambios en la conducta que resultan de la observación y la experiencia. Excluye el comportamiento atribuible al instinto, como la respiración, o los estados temporales, como el hambre o la fatiga. Interpretar y predecir el aprendizaje del consumidor mejora nuestra comprensión del comportamiento de compra, ya que tal aprendizaje representa un papel en cada etapa del proceso de decisión de compra.

No hay teoría del aprendizaje universalmente aceptada; no obstante, una teoría con aplicación directa a la estrategia de marketing es la del estímulo y respuesta. De acuerdo con la **teoría del estímulo y respuesta**, el aprendizaje ocurre cuando una persona 1) responde a un estímulo conduciéndose de una manera particular y 2) es recompensada por una respuesta correcta o castigada por una incorrecta. Cuando la misma respuesta correcta se repite en reacción al mismo estímulo, se establece un patrón conductual, o aprendizaje.

Desde la perspectiva de un mercadólogo, el aprendizaje puede ser deseable o indeseable. Como ejemplos de aprendizaje deseable, los mercadólogos han "enseñado" a los consumidores a responder a ciertas claves, como:

- Los exhibidores de extremo de pasillo en los supermercados sugieren que el artículo exhibido está a la venta.
- Los anuncios de "oferta" en las ventanas de la tienda hacen pensar que se pueden encontrar gangas dentro.
- La tipografía grande en los anuncios de comestibles de un diario sugieren que el artículo es una ganga particularmente buena.

Una vez que se ha establecido un patrón de comportamiento, se convierte en un hábito y reemplaza a la conducta consciente, voluntaria. En términos del proceso de decisión de compra, esto significa que cuando se establece un hábito, el consumidor llega a saltarse varios

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Qué se necesita para superar creencias previamente aprendidas acerca de la calidad de los automóviles?

Por reconocimiento propio, los fabricantes de autos de Estados Unidos han contribuido a cierto aprendizaje indeseable del consumidor. Hace 40 años, tres fabricantes de autos, General Motors, Ford y Chrysler (ahora DaimlerChrysler), representaban el grueso de las ventas de autos en el país. Su calidad decreció mucho en la década de 1970, lo cual molestó a muchos *baby boomers* que compraban su primer coche nuevo en esa época. Según un investigador de Ford que describe ese periodo, "les enseñamos que construíamos chatarra (y) las lecciones aprendidas en la década de 1970 se quedarán con los *baby boomers* el resto de sus vidas". A pesar de sustanciales mejoras en la calidad en años subsecuentes, los tres grandes fabricantes han tenido dificultades para superar este temprano aprendizaje y su generalización a productos posteriores. No obstante, siguen haciendo cuantiosas inversiones en mejoras de calidad "duras" —asegurarse de que las cosas no se rompan o caigan— y mejoras de calidad "percibidas" —asegurarse de que las cosas que los consumidores pueden ver, como la calidad de los materiales interiores y la forma como las partes se ajustan entre ellas, se vean y se sientan correctas, porque ambas son críticas para superar el aprendizaje indeseable que se ha dado—. Además, su publicidad insiste en la calidad del producto. En fecha reciente, por vez primera en más de 25 años, una fuente independiente confiable, *Consumer Reports*, calificó a los autos y camiones estadounidenses como un poco mejores que las marcas europeas competidoras. ¿Será eso suficiente para superar el aprendizaje negativo del pasado?

Fuentes: Gregory L. White, "Battling the Inferior-Interior Complex", *The Wall Street Journal*, 3 de diciembre de 2001, pp. B1+; Karen Lundegaard, "Buick Beats BMW: New Car Rankings", *The Wall Street Journal*, 9 de marzo de 2004, pp. D1+.

de los pasos en el proceso de compra, y usualmente pasa directamente de la necesidad reconocida a la compra.

El aprendizaje no es un pronosticador perfecto del comportamiento porque hay una variedad de otros factores que también influyen en el consumidor. Por decir, un patrón de compra repetida de la misma marca puede alterarse por el deseo de la persona de variedad o novedad. O una situación temporal, como la de estar corto de dinero o escaso de tiempo, puede generar una conducta diferente de una respuesta aprendida. De tal suerte, cada vez que aparece el estímulo no ocurre necesariamente una respuesta aprendida.

Personalidad La **personalidad** se define ampliamente como el conjunto de rasgos de un individuo que influyen en sus respuestas de conducta. Decimos de las personas, por ejemplo, que son seguras de sí mismas, dominantes, introvertidas, flexibles y/o amistosas, y que influyen en ellas (pero no las controlan) tales rasgos de personalidad en sus respuestas a las situaciones.

Se está de acuerdo generalmente en que los rasgos de la personalidad sí influyen en las percepciones de los consumidores y en su comportamiento de compra. No obstante, hay un considerable desacuerdo en cuanto a la naturaleza de esta relación; esto es, en cuanto a la *forma* en que la personalidad influye en la conducta. Se han hecho varios estudios de los rasgos de la personalidad en relación con las preferencias de producto y marca en una amplia diversidad de categorías de producto, pero con resultados mixtos. Los resultados, por lo común, han sido muy poco concluyentes para tener gran valor práctico. Aunque ya sabemos, por ejemplo, que la personalidad a menudo se refleja en la ropa que usa cada persona, el auto que conduce (o si usa bicicleta o motocicleta en lugar de un auto), y los restaurantes en que come, los investigadores no han podido predecir el comportamiento con base en rasgos particulares de la personalidad. La razón es sencilla: son muchas las cosas, además de la personalidad, las que intervienen en el proceso de la decisión de compra del consumidor.

La **teoría psicoanalítica** de la personalidad (formulada por Sigmund Freud a finales del siglo XIX y principios del XX, y modificada después por sus seguidores, lo mismo que por sus críticos) ha tenido un enorme efecto en el estudio de la conducta humana y también del marketing. Freud propugnaba que las personas tienen impulsos subconscientes que no pueden satisfacerse de maneras socialmente aceptables. Conforme aprendemos que no podemos complacer estas necesidades de manera directa, desarrollamos otros medios más sutiles para buscar la satisfacción. Esto da como resultado razones muy complejas para algunas conductas.

Otra implicación de marketing importante es que los motivos reales de una persona para comprar un producto o hacerlo en cierta tienda pueden estar ocultos. A veces ni siquiera nosotros mismos entendemos por qué sentimos o actuamos como lo hacemos. La teoría psicoanalítica ha hecho que los mercadólogos comprendan que tienen que apelar a los sueños, esperanzas, fantasías y temores de los compradores, y al propio tiempo tienen que proveerlos de racionalizaciones socialmente aceptables para muchas compras. A eso se debe que veamos anuncios que hacen hincapié en lo práctico de los autos de 60 000 dólares, la comodidad de los abrigos de piel y la permanencia de la joyería de diamantes.

El concepto de sí mismo es una aplicación de marketing de la teoría de la personalidad. Su **autoconcepto**, o *autoimagen*, es la forma en que se ve usted mismo. Al mismo tiempo, es la imagen que usted piensa que otros tienen de usted. Los psicólogos distinguen entre el *autoconcepto real* —la forma en que se ve usted mismo— y el *autoconcepto ideal* —la forma en que le gustaría verse a los ojos de los demás o los de usted—.

Los estudios sobre compras dejan ver que las personas en general prefieren marcas y productos compatibles con sus autoconceptos. Sin embargo, hay informes ambivalentes en relación con el grado de influencia que los autoconceptos real e ideal tienen en las preferencias de marca y producto. Algunos investigadores sostienen que las preferencias de consumo corresponden al autoconcepto real de una persona; otros afirman que es el autoconcepto ideal el que domina en la elección de los consumidores.

Tal vez no hay consenso en esto porque en la vida real solemos ir y venir entre nuestros autoconceptos real e ideal. Un hombre de mediana edad puede comprar alguna ropa cómoda, pero no muy a la moda, para vestir en casa o en el fin de semana, donde refleja su autoconcepto real; pero quizás compre también alguna ropa costosa, de alta costura, con la que se vea él mismo como un joven activo, móvil, que trata de ascender (autoconcepto ideal).

Actitudes

Una **actitud** es una predisposición aprendida para responder a un objeto o una clase de objetos de una manera uniformemente favorable o desfavorable.[19] En nuestro modelo de proceso de decisión de compra (figura 4.2), las actitudes tienen un papel importante en la evaluación de alternativas. Todas las actitudes tienen las siguientes características en común:

- Las actitudes son *aprendidas*. Se forman como consecuencia de una experiencia directa con un producto o una idea, de experiencias indirectas (como leer acerca de un producto en *Consumer Reports*) y de interacciones con grupos sociales. Por ejemplo, las opiniones expresadas por un amigo sobre una dieta, más la experiencia favorable o desfavorable del consumidor como resultado de seguirla, contribuirán a una actitud hacia la dieta en particular.
- Las actitudes tienen un *objeto*. Por definición, sólo podemos tener actitudes hacia algo. El objeto puede ser general (los deportes profesionales) o específico (el equipo deportivo preferido); puede ser abstracto (la vida del campus) o concreto (el laboratorio de computación). Cuando se trata de determinar las actitudes de los consumidores, el objeto de la actitud debe definirse con todo cuidado. La razón de esto es que una persona pudiera tener una actitud favorable hacia el concepto general (el ejercicio físico), pero una actitud negativa hacia una dimensión específica del concepto (trote).
- Las actitudes tienen *dirección* e *intensidad*. Nuestras actitudes son favorables o desfavorables hacia el objeto; no pueden ser neutrales. Además, tienen una fuerza. Por ejemplo, a usted puede gustarle medianamente este texto o gustarle mucho (¡esperamos que sea esto último!). Este factor es importante para los mercadólogos, porque cuando se tienen actitudes fuertes, tanto favorables como desfavorables, son difíciles de cambiar.
- Por último, las actitudes tienden a ser *estables* y *generalizables*. Una vez que se forman, las actitudes suelen durar, y cuanto más tiempo se mantienen, más resistentes pueden volverse al cambio. La gente tiene también tendencia a generalizar las actitudes. Por ejemplo, la persona a la que le agrada la sección de frutas y verduras de un supermercado particular tiene la tendencia a adoptar una actitud favorable hacia la tienda entera.

Las actitudes del consumidor no siempre predicen el comportamiento de compra. Una persona puede tener actitudes muy favorables hacia un producto, pero tal vez no lo compre por al-

gún factor inhibidor. Inhibidores típicos son no tener dinero suficiente o descubrir que su marca preferida no está disponible cuando quiere comprarla. Por ejemplo, la venta de papas fritas está disminuyendo en parte por actitudes hacia los productos fritos, pero también porque muchos de los establecimientos de comida rápida más recientes como Subway no las ofrecen. En tales circunstancias, el comportamiento de compra puede incluso contradecirse con las actitudes.

Cambiar de actitudes puede ser difícil o imposible. Cuando se logra el cambio, normalmente toma largo tiempo y bastante dinero. Considérese cuánto tiempo se requirió para lograr la aceptación general de las bolsas de aire en los automóviles. Al principio se tildaron de ridículas, pero ahora los compradores de autos las exigen. Dato interesante, las más recientes bolsas de aire laterales fueron aceptadas con mayor rapidez por las actitudes favorables generalizadas hacia las bolsas frontales. Cuando se enfrentan a actitudes desfavorables, y reconociendo lo difícil que será cambiarlas, los mercadólogos suelen alterar el producto para apegarse a ellas.

Influencias situacionales

Muchas veces, las situaciones en que nos encontramos tienen que ver en gran parte de la determinación de cómo nos conducimos. Los estudiantes, digamos, actúan de manera diferente en clase de como lo hacen cuando están en un estadio viendo un partido de fútbol. Lo mismo se aplica al comportamiento de compra. En el receso vacacional de primavera usted podría comprar un recuerdo que le parecerá muy extraño al llegar a casa. Éste es un ejemplo de **influencia situacional**, una fuerza temporal asociada con el ambiente de compra inmediato que afecta a la conducta.

Las influencias situacionales tienden a ser menos significativas cuando el consumidor es muy leal a una marca y participa muy profundamente en la compra; sin embargo, en muchas ocasiones tienen una función importante en las decisiones de compra. Las cuatro categorías de influencias situacionales se relacionan con el cuándo, dónde y cómo compran los consumidores, así como las condiciones en las cuales lo hacen.

Los operadores de casinos de juego están muy conscientes de la importancia del entorno para influir en el comportamiento. Luces brillantes, el tintineo de las monedas cuando las máquinas tragamonedas pagan, la ausencia de ventanas (para reducir el sentido del tiempo) y hasta bebidas gratis contribuyen a la excitación y actitud positiva del visitante. Bajo tales condiciones, ¿quién puede resistir la tentación de dejar caer unas cuantas monedas en una máquina?





La dimensión tiempo

Al diseñar la estrategia para un producto, el mercadólogo debe estar capacitado para responder por lo menos a tres preguntas relacionadas con el tiempo acerca de las compras de consumo:

- ¿Cómo influyen en las compras la estación, la semana, el día o la hora?
- ¿Qué impacto tienen los acontecimientos pasados y presentes en la decisión de compra?
- ¿Cuánto tiempo tiene el consumidor para hacer la compra y consumir el producto?

La hora del día influye en la demanda de algunos productos. Por citar un caso, como lo asocian con el desayuno, los estadounidenses beben 10 veces más la cantidad de jugo de naranja que toman los japoneses. La dimensión tiempo de la compra tiene implicaciones para la programación de la promoción. Los mensajes promocionales deben llegar a los consumidores cuando están en un marco mental de toma de decisiones. La hora también influye en las decisiones de asignación de precios, como cuando los mercadólogos ajustan los precios para emparejar la demanda. Por ejemplo, los supermercados ofrecen cupones dobles el martes, que suele ser un día de negocios flojo.

La segunda pregunta tiene que ver con el efecto de los acontecimientos pasados o por venir. Por decir algo, la medida del tiempo desde la última vez que usted fue a comer en un restaurante caro puede influir en la decisión de ir o no a un restaurante elegante este día. Los mercadólogos ahora usan bases de datos específicas del consumidor acerca del comportamiento reciente y planeado de los consumidores para prever los efectos de estos acontecimientos pasados y futuros.

El crecimiento y la popularidad de los restaurantes de comida rápida, los puntos de venta de cambio de aceite con servicio rápido y los detallistas de catálogo como L. L. Bean son las respuestas de los mercadólogos a la presión del tiempo experimentada por los consumidores. Un factor en la anticipada popularidad de Internet como un lugar para hacer compras es el deseo de los consumidores de pasar

menos tiempo haciendo compras. Para ayudar a los consumidores a conservar su tiempo, los mercadólogos están haciendo cambios grandes y pequeños. Veamos, algunas operaciones de procesamiento fotográfico entregan las impresiones reveladas por correo para eliminar la segunda visita de los clientes a recoger sus fotos. Para ayudar a los clientes a localizar productos específicos y, por ende, a reducir el tiempo que se pasan de compras, varios supermercados tienen directorios electrónicos adaptados a sus carros de compra.

El entorno El entorno físico son las características de una situación que son aparentes para los sentidos, como la iluminación, los olores, el clima, los sonidos. Piense en la importancia del ambiente en un restaurante o en la sensación excitante y de acción creada por los elementos visuales y los sonidos en un casino de juego. La música puede ser un elemento importante en la estrategia de una tienda. Los investigadores han encontrado que la velocidad con la que los clientes de un restaurante comen está influida por el ritmo de la música de fondo y la cantidad de dinero que los comensales están dispuestos a gastar se ve influida por el tipo de música usada.[20]

El entorno social lo constituyen el número, la mezcla y las acciones de otras personas en el sitio de compra. Usted probablemente no entraría en un restaurante desconocido que tiene el estacionamiento vacío a la hora de la comida o la cena. En una tienda atestada, con otros clientes esperando, usted probablemente les hará a los dependientes menos preguntas y pasará menos tiempo comparando productos.

Términos de la compra Los términos y las condiciones de la venta, así como las actividades relacionadas con la transacción que los compradores están dispuestos a llevar a cabo, afectan a la compra de consumo. Por ejemplo, durante muchos años el crédito lo daban sólo los detallistas que vendían artículos caros. Sin embargo, los consumidores de ahora pueden usar tarjetas de crédito en restaurantes de comida rápida y tiendas de comestibles. Otro dispositivo de transacción, la tarjeta de débito, está creciendo en popularidad. Una tarjeta de débito es parecida a una de crédito, pero al utilizarse los pagos se deducen directamente de la cuenta de cheques del consumidor; permite hacer compras sin cargar efectivo o tener que llenar un cheque, e igualmente, algunos consumidores la ven como una forma de evitar hacer gastos de más. Para evitar el cambio y no tener que llevar efectivo, las tarjetas de crédito y débito ahora se usan en 53% de todas las transacciones de consumo en Estados Unidos.[21]

Los mercadólogos han hecho también el experimento de transferir funciones o actividades a los consumidores. Las que alguna vez se llamaron “estaciones de servicio” ahora se llaman “estaciones gasolineras”, porque usted personalmente se surte el fluido y lava su parabrisas. Los consumidores han mostrado disposición a armar productos, embolsar sus propios comestibles y a comprar por caja o paquete grande, todo a cambio de precios más bajos.

Estados de ánimo y motivos del consumidor Los consumidores se encuentran a veces en un estado temporal que influye en sus decisiones de compra. Cuando usted se siente mal o va con retraso en camino de una cita, tal vez no esté dispuesto a esperar en la fila o a darse el tiempo que una compra particular merece. Los estados de ánimo también influyen en las compras. Emociones como la ira o la excitación pueden ser causa de compras que de otra suerte nunca se hubieran hecho. En el ambiente que acompaña a un concierto de rock, por ejemplo, usted tal vez pagaría más por una playera conmemorativa de lo que desembolsaría en circunstancias normales. Parte del éxito de las subastas en línea, como eBay, y las redes de compra por televisión, como QVC, es atribuible a la excitación de competir contra otros consumidores.

Los mercadólogos también deben estar atentos a las influencias situacionales a largo plazo. El Conference Board y el Centro de Investigación por Encuestas de la Universidad de Michigan vigilan y reportan con regularidad qué piensan los consumidores acerca de su situación económica actual y futura. La incertidumbre acerca del futuro puede crear un estado de ánimo de cautela entre los consumidores y afecta su comportamiento de compra.





Este capítulo se ha ocupado de la disposición a comprar, parte de nuestra definición del marketing. Describimos el mercado de consumo y examinamos el proceso de toma de decisiones del consumidor. Ahora podrá apreciar por qué es tan desafiante para los mercadólogos identificar necesidades y predecir el comportamiento de compra del consumidor. En el siguiente capítulo examinaremos la otra categoría de compradores, el mercado de negocios.

Resumen

La naturaleza dinámica del mercado de consumo se refleja en su distribución geográfica y sus características demográficas. La población estadounidense se ha desplazado hacia el oeste y el sur. Más aún, la mezcla de los habitantes de las comunidades rurales está cambiando a medida que continúa la emigración de los jóvenes, pero aumenta la inmigración de estadounidenses viejos.

La demografía es el conjunto de estadísticas vitales que describen a una población. Estos datos son útiles a los mercadólogos porque se relacionan con el comportamiento y son relativamente fáciles de reunir. Las estadísticas demográficas que se usan con frecuencia para describir a los consumidores son la edad, el sexo, el ciclo de vida familiar, los ingresos, el origen étnico y otras características, como la educación, la ocupación, la religión y la nacionalidad.

El comportamiento de compra de los consumidores finales se describe como un proceso de decisión de compra de cinco etapas influenciado por la información, las fuerzas sociales y de grupo, las fuerzas psicológicas y los factores situacionales.

Las etapas en el proceso de decisión de compra son el reconocimiento de la necesidad, la identificación de alternativas, la evaluación de alternativas, las decisiones de compra y otras afines, y el comportamiento poscompra. Las decisiones de compra son de alta o baja participación. Las decisiones de baja participación comprenden menos etapas; las de alta participación abarcan las cinco etapas. Las situaciones de baja participación ocurren cuando el consumidor considera la decisión relativamente poco importante, hay lealtad de marca y de tienda, o en las compras de impulso.

La información alimenta el proceso de decisión de compra; sin ella no habría decisiones. Hay dos categorías de fuentes de información: las comerciales y las sociales. Las fuentes comerciales comprenden la publicidad, las ventas personales, las ventas por teléfono y la participación personal con un producto. La comunicación verbal, la observación y la experiencia con un producto que es propiedad de otra persona son fuentes sociales.

Las fuerzas sociales y de grupo se componen de la cultura, la subcultura, la clase social, los grupos de referencia, la familia y los hogares. La cultura tiene la influencia más amplia y más general en el comportamiento de compra, mientras que otros ocupantes del hogar tienen el efecto más específico e inmediato en un individuo. Las fuerzas sociales y de grupo pesan directamente en las decisiones de compra individuales así como en la composición psicológica de la persona.

Las fuerzas psicológicas que afectan a las decisiones de compra son la motivación, la percepción, el aprendizaje, la personalidad y las actitudes. Una necesidad estimulada es lo que motiva todo comportamiento. La percepción es la forma en que interpretamos el mundo que nos rodea y está sujeta a tres tipos de selectividad: la atención, la distorsión y la retención.

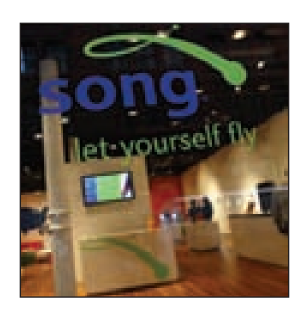
El aprendizaje es un cambio en el comportamiento como resultado de la experiencia. El aprendizaje del estímulo y la respuesta comprende impulsos, claves incitativas, respuestas y reforzamiento. El reforzamiento positivo continuo lleva a la compra habitual y a la lealtad a la marca.

La personalidad es la suma de los rasgos de un individuo que influyen en las respuestas de la conducta. La teoría psicoanalítica freudiana de la personalidad ha hecho que los mercadólogos comprendan que los verdaderos motivos de la conducta a menudo están ocultos. El autoconcepto se relaciona con la personalidad. Puesto que la compra y el consumo son acciones muy expresivas, nos permiten comunicar al mundo nuestros autoconceptos real y el ideal.

Las actitudes son predisposiciones aprendidas a responder a un objeto o clase de objetos de una manera uniforme. Todas las actitudes, además de ser aprendidas, se dirigen hacia un objeto, tienen dirección e intensidad, y tienden a ser estables y generalizables. Las actitudes firmemente sostenidas son difíciles de cambiar.

Las influencias situacionales tienen que ver con el cuándo, dónde, cómo y por qué compran los consumidores, y con la situación personal del consumidor en el momento de la compra; estas influencias son con frecuencia tan poderosas que pueden imponerse a todas las demás fuerzas en el proceso de decisión de compra.

Más sobre Song



La gerencia de Song ha definido su mercado meta inicialmente como mujeres viajeras por placer de posición elevada que van de Nueva York a Florida. Ha posicionado a la aerolínea como de bajo precio, pero que es la única con más comodidades, alimentos y elecciones de medios que otras alternativas de alto y bajo precio. ¿Cómo puede Song dar más por menos? Al ajustar la oferta y controlar los costos. Por ejemplo, usar nueva tecnología para el manejo del equipaje reduce el tiempo que un avión está en tierra de 90 a 50 minutos; con una sola clase de servicio, el número de asistentes en el vuelo de un 757 se reduce de cinco a cuatro; vuelos de punto a punto y evitando costosos aeropuertos radiales reduce los costos de uso de los mismos; y agregar 10% de

asientos adicionales (aun con espacio agregado para las piernas) genera más ingresos por vuelo. El efecto neto es un ahorro de dos centavos de dólar por asiento por milla, comparado con Delta, su aerolínea matriz.

Así es como el director ejecutivo de Song explica lo que ocurre: "Sabemos a dónde va la industria, hacia transportes de calidad y bajo costo". Aun cuando eso puede reflejar la estrategia amplia, el reto de hacerlo bien en términos de implementación ciertamente sigue vigente. Al ajustarse a la inflación, la tarifa aérea promedio ha bajado más de 50%, comparada con la de hace 25 años. Como resultado, las empresas de la industria tienen mucho menos margen de error que en el pasado. También está el récord generalmente malo de las aerolíneas de descuento. A pesar del éxito de Southwest, Frontier y JetBlue, el panorama está plagado de fracasos incluyendo a United Shuttle, Delta Express, Continental Lite y el Metrojet de U.S. Airways. Por último, hay una carta comodín en las líneas laterales. Richard Branson, el fundador de las muchas marcas Virgin que han revolucionado varias industrias, está planeando un ingreso de tarifas bajas en el mercado estadounidense.[22]

1. ¿Es probable que los anuncios en medios masivos sea suficiente para informar al mercado de Song acerca de esta nueva alternativa de aerolínea?

2. ¿Qué factores sociales o culturales es probable que ingresen en la decisión de compra para los vuelos de viajes por placer?

Términos y conceptos clave

Consumidores finales (92)
Área estadística metropolitana (MSA) (93)
Área estadística micropolitana (93)
Área estadística combinada (CSA) (93)
Demografía (94)
Etapas del ciclo de vida familiar (95)
Proceso de decisión de compra del consumidor (98)
Nivel de participación (98)
Lealtad (98)
Compra de impulso (98)
Motivos de compra de preferencia (100)
Disonancia cognoscitiva poscompra (101)
Ambiente de información comercial (101)
Ambiente de información social (102)
Cultura (103)
Subcultura (103)
Clase social (104)
Grupos de referencia (105)
Familia (105)
Hogar (105)
Motivo (106)
Jerarquía de las necesidades de Maslow (107)
Percepción (108)
Percepción selectiva (108)
Aprendizaje (109)
Teoría del estímulo y respuesta (109)
Personalidad (110)
Teoría psicoanalítica (110)
Autoconcepto (111)
Actitud (111)
Influencia situacional (112)

Preguntas y problemas

1. Dé dos ejemplos de bienes y servicios cuya demanda de mercado se vería particularmente afectada por cada uno de los siguientes factores:
   a) Distribución regional
   b) Distribución urbano-rural-suburbana
   c) Estado civil (conyugal u otro)
   d) Sexo
   e) Edad

2. Liste tres tendencias de la población mencionadas en este capítulo (por ejemplo, que el segmento de gente mayor de 65 años está creciendo). Conjeture acerca de cómo podría verse afectado cada uno de los siguientes tipos de operaciones detallistas por cada tendencia:
   a) Supermercado
   b) Tienda de artículos deportivos
   c) Subasta en línea
   d) Bar con estilo deportivo

3. ¿Bajo qué condiciones una compra relativamente barata (de menos de 10 dólares) podría ser de alta participación para el consumidor?

4. Desde la perspectiva del comportamiento del consumidor, ¿por qué es incorrecto ver a la Unión Europea o a los países de Asia como mercados separados?

5. Proporcione ejemplos de una persona y un grupo que pudieran servir como grupos de referencia en la elección de los siguientes productos:
   a) Champú
   b) Afinación de automóvil
   c) Artículos de oficina
   d) Servicio de teléfono celular

6. ¿Qué roles esperaría usted que representen un esposo, esposa e hijo pequeño en la compra de los siguientes bienes o servicios?

a) Preescolar
b) Elección de comida rápida para la cena
c) Computadora personal
d) Servicio de cuidado del césped

7. ¿Tiene alguna aplicación práctica la teoría psicoanalítica de la personalidad en el marketing de autos con velocidad máxima de 193 km por hora cuando el límite de velocidad en la mayoría de las autopistas de Estados Unidos es de 112 km por hora o menos?

8. Explique cómo podría entrar en juego el autoconcepto en la compra o uso de lo siguiente:

a) Gafas (anteojos)
b) Traje de vestir para hombre
c) Correduría de bienes raíces en línea
d) Educación universitaria

9. Entreviste al gerente de una tienda que venda artículos costosos (muebles, aparatos electrodomésticos, equipo electrónico) acerca de los métodos que emplea el establecimiento, si se utiliza alguno, para reforzar las decisiones de compra y reducir la disonancia cognoscitiva de sus clientes. ¿Qué métodos adicionales puede usted sugerir?

10. ¿Qué influencias situacionales afectarían a la elección de un motel por una familia vacacionista en un poblado desconocido para ellos?

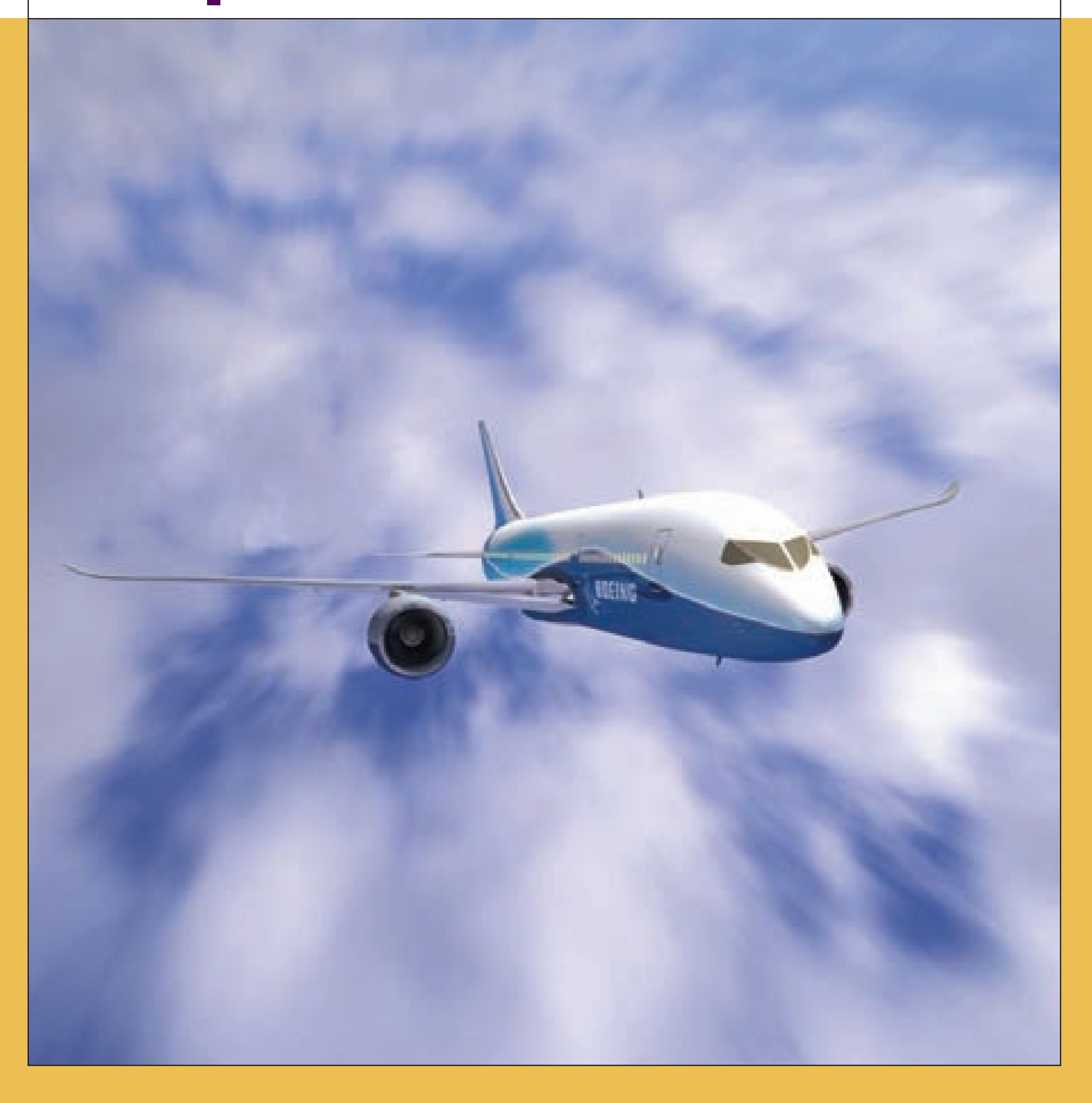
Marketing en acción

1. Vaya a la página de Internet de la Oficina del Censo (www.census.gov) y abra la página de Buscador de Datos Americanos. Seleccione una ciudad y examine la información sobre la población, la economía y la geografía que están disponibles. Comente sobre la forma en que los datos podrían ser usados por un mercadólogo de bancos que busca sitios para nuevas sucursales. Comente cómo cualesquier diferencias que usted descubra pueden serle útiles a un franquiciatario de comida rápida que busque un lugar para un nuevo *outlet* o punto de venta.

2. Pida a un amigo o amiga que le describa una compra de alta participación que haya hecho recientemente. Muestre cómo se refleja en la descripción cada una de las cinco etapas descritas en el capítulo. Identifique las influencias sociales primarias que intervinieron en la decisión.

Capítulo 5

PARTE 2



"Si alguna vez ha viajado en un vuelo de una aerolínea comercial, tal vez lo ha hecho en un avión Boeing."

Mercados de negocios y comportamiento de compra

¿Seguirá Boeing volando alto en el futuro?

Si alguna vez ha viajado en un vuelo de una aerolínea comercial, tal vez lo ha hecho en un avión Boeing. El motivo es sencillo: de los aproximadamente 17 mil aviones *jet* en servicio que hay en todo el mundo, más de 75%, es decir, 13 mil han sido construidos por Boeing.

Empezó a principios de la década de 1900, cuando William Boeing quedó fascinado por la idea de volar. Usando una fortuna que amasó en la industria maderera, pasó de estudiar los vuelos a aprender a volar y, finalmente, a iniciar un negocio diseñando y construyendo aviones. Su primer pedido comercial fue de 50 hidroaviones pequeños, usados por la Marina de Estados Unidos para entrenar pilotos al comienzo de la Primera Guerra Mundial. La compañía de Boeing siguió explorando aplicaciones para la aviación; desarrolló una variedad de aeronaves para llevar correo y otro tipo de carga y, por último, su primer avión comercial para pasajeros, uno de 18 asientos, en 1929.

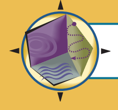
Con los avances en la tecnología, la industria continuó su evolución, ocupando Boeing un lugar importante. Para finales de la década de 1940, la empresa sólo se concentraba en las aeronaves *jet*, de propulsión a chorro, produciendo modelos que pudieran ser adaptados para aplicaciones militares o comerciales. En 1955, el nuevo Boeing 707 revolucionó los viajes con su velocidad y eficiencia.

Boeing y McDonnell Douglas se fusionaron en 1997. Con el tiempo, la línea de aviones *jet* comerciales creció hasta estar formada por las familias de aeronaves 717, 737, 747, 767 y 777 y el jet para negocios Boeing. De un comienzo humilde que empezó casi 100 años antes, en 2005 Boeing daba empleo a más de 156 mil personas en 70 países y tenía ingresos anuales de más de 50 mil millones de dólares. No obstante, la empresa no deja de tener retos.

El principal competidor de Boeing es Airbus, propiedad de EADS, un consorcio aeroespacial europeo. Airbus fue creada en 1970 porque los principales países europeos no querían encontrarse en la situación en la que una sola empresa, Boeing, fuera el único proveedor de aviones para pasajeros. No obstante, los tiempos previos para construir aviones son grandes y las inversiones requeridas son enormes. En consecuencia, Airbus no podía sobrevivir por cuenta propia, así que fue apoyada por los gobiernos de Alemania, Francia, España y Gran Bretaña, que subsidian hasta 33% de los costos de desarrollo de nuevos modelos de aviones. Ahora, teniendo una Airbus rentable y habiendo superado hace poco a Boeing como el productor de aeronaves comerciales más grande del mundo, el gobierno estadounidense, a nombre de Boeing, está protestando contra la continuación de los subsidios.

El último avión importante de Boeing fue el 777 para largas distancias introducido al mercado en 1990. El Boeing 7E7 está programado para entrar en servicio en 2008, una nave supereficiente construida con material de menor peso que puede transportar 250 pasajeros a una distancia de 10 mil millas. Cuando Boeing buscaba compromisos comerciales de las líneas aéreas por el nuevo *jet*, Airbus anunció su A350, también un *jet* de alta tecnología y eficiente en combustible que estará listo para volar en 2010. Para ambas empresas, los riesgos son grandes. Boeing trabaja con varias compañías japonesas que construirán una tercera parte del 7E7. Ésta es la primera ocasión que la compañía ha contratado fuera de Estados Unidos alguna parte de su producción.

Mientras tanto, Airbus ha invertido 5 300 millones de dólares en el desarrollo del A350. ¿Cuál podría ser la recompensa? Incluyendo el crecimiento esperado en el mercado chino, las ventas mundiales de nuevos aviones se espera que sean de 3 100 unidades en los próximos 20 años.[1] La pregunta es, ¿qué determinará cuál de las dos compañías surgirá como la que vuela más alto?



www.boeing.com

Si bien la mayoría de las personas reconoce como productos de negocios los equipos grandes y técnicos, como los robots que se emplean para el montaje de automóviles o las unidades de acondicionamiento de aire usadas en los edificios de oficinas, muchos otros productos, como las bolsas de papel o las tapas de frascos, pasan fácilmente desapercibidas. En efecto, el mercado de negocios es grande, dinámico y muy diversificado. Da ocupación a millones de trabajadores en miles de empleos diferentes, y en realidad es mayor que el mercado de consumo. Y, como lo deja entrever el caso de apertura de capítulo en que se describe a Boeing, los grandes riesgos y la intensidad de la competencia hacen que el marketing sea importante.

Objetivos del capítulo

En muchos aspectos, los mercados de negocios son similares a los mercados de consumo que examinamos en el capítulo 4, pero también hay diferencias importantes. Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

- La naturaleza y el campo de acción del mercado de negocios.
- Las siete categorías de los compradores de negocios.
- Las características distintivas de los mercados de negocios.
- Qué determina la demanda del mercado de negocios.
- Los procesos de compra en los mercados de negocios.

Naturaleza y campo de acción del mercado de negocios

El mercado de negocio a negocio comprende a todos los individuos y organizaciones que compran bienes y servicios para uno o más de los siguientes propósitos:

- *Producir otros bienes y servicios.* Dell compra microprocesadores para armar computadoras y Henredon compra madera para hacer muebles.
- *Revender a otros usuarios de negocios o a los consumidores.* Toys "R" Us compra juegos electrónicos para venderlos a los consumidores, y ReCellular, Inc., compra teléfonos celulares y equipo inalámbrico usados para reacondicionarlos y venderlos a proveedores de servicios de telefonía celular.
- *Llevar a cabo operaciones de la organización.* Kroger compra bolsas para envolver comestibles, la Universidad de Vermont compra artículos de oficina y software de computadora para su uso en la oficina de inscripción y archivo, y la Clínica Mayo paga por los servicios de eliminación de materiales peligrosos que se encarguen de sus desechos médicos.

Cualquier bien o servicio adquirido por razones que no sean las del consumo personal u hogareño es parte del **mercado de negocios** (o **mercado de negocio a negocio**) y a cada comprador de este mercado se le llama **usuario de negocios**. La actividad de hacer el marketing de bienes y servicios para vender a los usuarios de negocios, en lugar de a los consumidores finales, es el **marketing de negocios** y la empresa que realiza esta actividad es **mercadólogo en negocios**.

La distinción de si un bien o servicio es de consumo o de negocios depende de la razón por la cual se compra, no del bien o servicio en sí. Por ejemplo, una computadora personal que una empresa pequeña le compra a Dell para llevar el registro de sus pedidos, inventario y cuentas por cobrar sería un bien de negocios. La misma computadora (con software diferente) comprada también a Dell como regalo familiar de Navidad para su uso educativo y de entretenimiento en casa sería un bien de consumo. Ésta no es una mera distinción semántica porque, como se verá, las actividades de marketing de estas dos situaciones son muy diferentes.

Puesto que el consumidor promedio desconoce en mayor medida el mercado de negocios, le es fácil subestimar su importancia. En realidad, es un mercado enorme en términos de volumen de ventas totales y en el número de empresas que lo integran. Cerca de 50% del total de los productos manufacturados se venden al mercado de negocios. Además, al-

rededor de 80% de todos los productos agropecuarios y prácticamente todos los productos mineros, forestales y marinos son bienes de negocios; estos productos se venden a las compañías para su posterior procesamiento.[2] En cada paso del proceso, el valor del producto se incrementa. Esta contribución, conocida como **valor agregado**, es el valor monetario de la producción de una empresa, menos el valor de los insumos que adquirió de otras compañías. Si un fabricante compra madera por 40 dólares y la convierte en una mesa que vende por 100 dólares, el valor agregado por el fabricante es de 60 dólares.

La magnitud y complejidad del mercado de negocios son evidentes por el gran número de transacciones requeridas para producir y llevar al mercado un producto. Considere, por ejemplo, las transacciones de marketing de negocios y el volumen total de ventas que intervienen para hacer que las botas de trabajo de piel lleguen a sus usuarios reales. Primero se venden los animales a través de la intervención de uno o dos intermediarios antes de que lleguen al rastro. Luego se vende la piel al curtidor, quien a su vez la curte y la vende ya como cuero al fabricante de calzado. Éste puede vender las botas terminadas a un mayorista, quien se las vende a detallistas o a empleadores que proveen de calzado a sus trabajadores. Cada venta en la cadena es una transacción de marketing de negocios.

Además, el fabricante de calzado compra ojillos de metal, agujetas, hilo, pegamento, piezas de refuerzo de acero, tacones, suelas y betún para zapatos. Pensemos en algo tan sencillo como las agujetas. Otras empresas industriales tienen que comprar primero el algodón en rama. Luego deben desbastarlo, hilarlo, teñirlo y cortarlo para convertirlo en material de cordelería para zapatos. Todos los fabricantes que intervienen tienen fábricas y oficinas con mobiliario, maquinaria, luces, equipo y suministros de mantenimiento necesarios para su operación, siendo éstos también bienes de negocios que se tienen que producir y comercializar. Para abreviar, miles de productos de negocios y actividades de marketing de negocios entran en juego para que casi cualquier producto, sea un bien de consumo o un bien de negocios, llegue a su destino final.

La magnitud y complejidad del mercado de negocios se vuelve aún más grande e impresionante cuando consideramos todos los servicios de negocios que tienen que ver a lo largo de nuestro ejemplo de la bota de faena. Cada compañía participante en cualquier etapa del proceso de producción recurre probablemente a empresas contables y jurídicas externas. Varios de los productores emplean también agencias publicitarias. Y todas las compañías se valdrán de los servicios de diversas instituciones financieras.

Cada tienda detallista y establecimiento de ventas al mayoreo es un usuario de negocios. Cada compañía de autobuses, aerolínea y empresa de ferrocarriles es parte de este mercado. Lo mismo cabe decir de cada hotel, restaurante, banco, compañía de seguros, hospital, teatro y escuela. De hecho, el volumen total de ventas en el mercado de negocios sobrepasa con mucho las ventas totales a los consumidores. Esta diferencia se debe a la multitud de transacciones de marketing de negocios que tienen lugar para que un producto se venda a su usuario final.

Para crear utilidad de tiempo y lugar para los consumidores, los detallistas de modas deben tomar decisiones acerca de qué diseños serán más atractivos con mucha anticipación a la temporada de ventas real. En esta foto de un desfile de modas en Milán, Italia, los compradores detallistas observan prendas de primavera y verano, y seleccionan artículos a mediados del invierno. Esto sugiere que, en muchos casos, proporcionar utilidad a los consumidores incluye un riesgo considerable para los mercadólogos.



Componentes del mercado de negocios

En el pasado, a los mercados de negocios se les llamó mercados industriales. Esto hizo que muchas personas pensaran que el término sólo se refería a las empresas manufactureras. Pero como se desprende de lo que acabamos de explicar, el mercado de negocios es mucho más que eso. Ciertamente los fabricantes constituyen una porción mayor del mercado de negocios, pero hay también otros seis componentes: el de la agricultura, el del revendedor, el del gobierno, el de los servicios, el no lucrativo y el internacional.

El mercado de la agricultura

El gran monto de ingreso de la venta de productos agrícolas, más de 192 mil millones de dólares en 2002, según los datos disponibles más recientes, confiere a los dos millones de granjeros estadounidenses, como grupo, el poder de compra que los convierte en un mercado de negocios sumamente atractivo. Más aún, los pronósticos sobre la población mundial y la escasez de alimentos en muchos países indudablemente mantendrán la presión sobre los agricultores para que incrementen su producción. Las compañías que esperan venderle al mercado del agricultor tienen que analizarlo con todo cuidado y estar alerta a las tendencias significativas. Por ejemplo, tanto la proporción de agricultores en la población total como el número de campos de cultivo disminuyen y esta merma probablemente continuará. Como contrapeso de esta tendencia ha habido un aumento de las grandes granjas corporativas. Incluso las “granjas familiares” están expandiéndose para sobrevivir. De igual manera, el trabajo agropecuario se automatiza y mecaniza en mayor medida. Estos acontecimientos significan que la inversión de capital en la agricultura ha aumentado. Las **agroindustrias**: cosecha, procesamiento de los alimentos y otros grandes negocios relacionados con la agricultura, son negocios grandes en todo el sentido de la palabra.

La agricultura se ha convertido en una industria moderna. Como otros ejecutivos de negocios, los granjeros están buscando formas de aumentar su productividad, reducir sus gastos y administrar sus flujos de efectivo. La tecnología es parte importante del proceso. Por ejemplo, muchos granjeros de hoy están comprometidos con lo que llaman agricultura de precisión, término que describe una amplia variedad de productos de tecnología y procesos diseñados para reducir costos e incrementar la salida de productos. La supervisión del rendimiento, el muestreo de rejillas, la fertilización de tasa variable, máquinas autodirigidas y el rastreo de plagas son los ejemplos de técnicas y el equipo, que utiliza computadoras, fotografías de satélite y el análisis de suelo de gran precisión para identificar problemas y oportunidades.[3] Representantes de empresas de productos agrícolas, como John Deere y la International Mineral and Chemical Company, utilizan esta información para diseñar estrategias características para granjas determinadas y adaptarlas a necesidades específicas para servir mejor a sus clientes.

El mercado revendedor

Los intermediarios en el sistema de marketing estadounidense, más de 440 mil intermediarios mayoristas y 2.8 millones de establecimientos detallistas, constituyen el **mercado revendedor**. La actividad fundamental de los revendedores, a diferencia de cualquier otro segmento del mercado de negocios, es comprar productos de organizaciones proveedoras y revenderlos esencialmente en la misma forma a sus clientes. En términos económicos, los revendedores crean utilidad de tiempo, lugar, información y posesión, más que utilidad de forma.

Los revendedores son, asimismo, usuarios de negocios, que compran muchos bienes y servicios para su uso en la operación de sus negocios, cosas como artículos de oficina, bodegas, equipo de manejo de materiales, servicios jurídicos y de electricidad y materiales de conserjería y aseo.

Es su papel de compradores para la reventa lo que distingue a los revendedores y atrae la atención especial de marketing de sus proveedores. Para revender un artículo hay que complacer al cliente. Habitualmente es más difícil determinar qué agradará a un cliente exter-

no que descubrir lo que satisfará a alguien que pertenece a la propia organización. Consideremos una aerolínea que decide rediseñar los uniformes de sus tripulaciones. La administración estudia con cuidado las condiciones en que se usarán los uniformes y consultará a las personas que los vestirán para contar con sus opiniones. El resultado es que la aerolínea podrá elegir un diseño que sea funcional y aceptable. Compare esto con el detallista que trata de predecir qué estilos de ropa serán más atractivos. The Gap, Express y Ann Taylor han tenido sus altibajos tratando de predecir los gustos. En ambos casos se compra la ropa. Sin embargo, la oportunidad de interacción con los usuarios y el mayor interés de quienes van a comprar hacen que la compra para uso interno sea menos difícil y riesgosa que la compra para reventa.

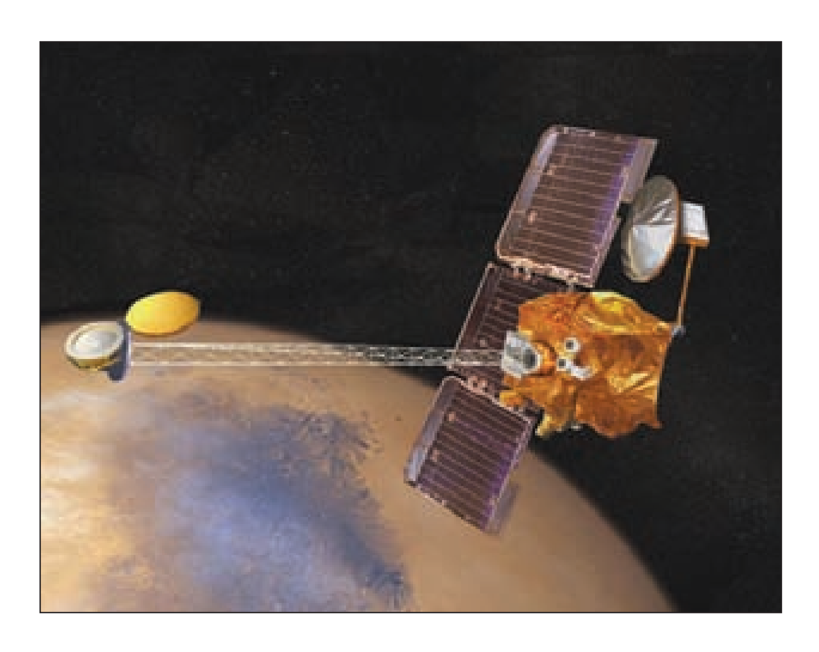
De manera especial en una gran organización revendedora, la compra para reventa puede ser un proceso complejo. En una cadena de supermercados, como Kroger o Vons, el que hace la compra suele ser un comité comprador integrado por expertos en demanda, suministro y precios. La regulación de compra para balancear la obtención de buenos precios con la optimización de la inversión en inventario frecuentemente desempeña un papel importante en la determinación de las ganancias del revendedor.

Los revendedores, también llamados *intermediarios*, son los mercadólogos de negocios a los que afecta más directamente el comercio electrónico. Datos del gobierno de Estados Unidos indican que en 2002, 1.5% de las ventas al detalle (unos 44 mil millones de dólares) y 12% de todas las ventas al mayoreo (alrededor de 320 mil millones de dólares) se hicieron electrónicamente.[4] El crecimiento de la venta por Internet ha contribuido al reemplazo de algunos intermediarios tradicionales en un proceso que se ha vuelto tan común que ya tiene nombre: **desintermediación**. Sólo los revendedores que puedan crear utilidad seguirán prosperando.

El mercado del gobierno

El **mercado del gobierno**, que es extraordinariamente grande, abarca más de 87 mil unidades federales, estatales y locales que gastan más de 2.3 *billones* de dólares al año realizando compras para instituciones gubernamentales, como escuelas, oficinas, hospitales y bases militares. Tan sólo el gasto del gobierno federal da cuenta de casi 20% del producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos. El gasto en los niveles estatales y locales da cuenta de otro 20%.

Los procesos de proveeduría del gobierno son diferentes de los del mercado de negocios del sector privado. Una característica única de la compra del gobierno es el sistema de licitación competitiva. Gran parte de la proveeduría del gobierno, por ley, tiene que hacerse sobre una base de licitación. Esto es, la agencia gubernamental publica las licitaciones uti-



La Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (NASA) es un cliente gubernamental. En 2004, la NASA adquirió más de 13 500 millones de dólares en bienes y servicios, 80% de negocios privados. Los negocios pequeños representaron 19% de las 109 mil compras de la NASA. Aun cuando la institución es un prospecto muy visible debido a sus productos de impacto final, virtualmente todas las ramas y niveles de gobierno son importantes mercados de negocios.



lizando un formato estándar llamado solicitud de propuestas (RFP, *request for proposals*), que establece las especificaciones de la compra pretendida. Luego tiene que aceptar la puja más baja que cumpla con estas especificaciones. Sin embargo, para algunas compras la oferta más baja puede no ser el criterio de selección y la agencia de gobierno puede negociar un contrato con un proveedor particular. Esta práctica de control de comercialización podría ser usada, por ejemplo, cuando el Departamento de Defensa quiere tener un nuevo sistema de armas desarrollado y construido y no hay ningún producto comparable sobre el cual basar los datos específicos de la puja.



Un vistazo a cualquier tema de *FedBizOpps/Commerce Business Daily* (antes *Commerce Business Daily*), una publicación que describe RFP para contratos superiores a 25 mil dólares, le dará una idea del tamaño y la variedad que existe en este mercado. El potencial es lo bastante atractivo para que algunas empresas se concentren exclusivamente en él, y para otras puede ser un punto de impulso para otras oportunidades. AM General Corporation, por ejemplo, desarrolló el HUMMER, un vehículo todo terreno, en respuesta a una solicitud del Departamento de Defensa estadounidense. La compañía acabó por ampliar su esfuerzo de marketing con el vehículo a otras dependencias del gobierno, como el Servicio Forestal, y a empresas de negocios, como las compañías de exploración minera y petrolera. Al presente, General Motors comercializa una versión civil del HUMMER. Para aprender más acerca del HUMMER, vea el caso al final de la parte 6.

A pesar de su potencial, muchas compañías no hacen esfuerzos por venderle al gobierno porque las intimida el papeleo burocrático. No cabe duda de que tratar con el gobierno para cualquier área significativa requiere habitualmente de técnicas de marketing y de información especializadas. Algunas compañías, como ZDS (Zenith Data Systems), han creado departamentos especiales para el trato con los mercados del gobierno. De igual manera, hay información y normas, que se pueden conseguir en la General Services Administration y en la Small Business Administration, acerca de los procedimientos apropiados para hacer negocios con el gobierno.

El mercado de servicios

En la actualidad, las empresas que producen servicios exceden en gran número a las que producen bienes. Es decir, son más las empresas de servicio que el total de los fabricantes, compañías mineras y constructoras, y organizaciones dedicadas a la agricultura, la explotación forestal y la pesca. El **mercado de los servicios de negocios** comprende compradores de servicios de investigación del mercado y los servicios de agencias de publicidad. Parte de este mercado también son los transportistas y los servicios públicos, así como la multitud de compañías financieras, de seguros, jurídicas y corredoras de bienes raíces, e incluye organizaciones que proporcionan servicios tan diversos como renta de viviendas, recreación y entretenimiento, ayuda temporal, reparaciones, que son también ejemplos del mercado de servicios.

Las mismas compañías de servicios constituyen un enorme mercado que compra bienes y otros servicios. Mirage Resorts, por ejemplo, compra cobertores y sábanas a los fabricantes textiles. Los hospitales compran suministros y equipo médico a Baxter Healthcare Corporation. Los Cachorros de Chicago y otros equipos de ligas mayores les compran a Hillerich and Bradsby sus bates de béisbol Louisville Slugger. Y todas estas empresas de servicio pagan por asesoría jurídica, contable y de consultoría a otros mercadólogos de servicios.

Los corredores, empresas que ponen en contacto a compradores con vendedores, son parte importante del mercado de servicios; con el crecimiento del comercio electrónico en años recientes, su importancia está aumentando. Los mercadólogos de negocios están recurriendo a corredores con base en Internet para informar a los compradores sobre los bienes que tienen disponibles, y los compradores dan a conocer sus necesidades mediante la publicidad electrónica. Por ejemplo, Ariba reúne a organizaciones como British Airways y las tiendas de departamentos de Saks Fifth Avenue con una amplia mezcla de proveedores. Compañías de ramos tan diversos como las industrias de la pasta de papel y los metales están descubriendo que los corredores de Internet les brindan más fuentes alternativas de suministros a la vez que les ahorran tiempo y dinero.



PERSPECTIVA GLOBAL

¿Dónde puede un mercadólogo de negocios aprender sobre oportunidades internacionales?

La exportación se ha convertido en algo común para las grandes empresas. Con la disponibilidad de Internet también se ha vuelto una opción para compañías más pequeñas. Sin embargo, hacer negocios en el extranjero implica varios retos. La Oficina del Censo provee valiosos recursos para las firmas estadounidenses que andan en busca de oportunidades en el extranjero, así como para los negocios de otros países que ingresan en el mercado de Estados Unidos. Por medio de su sitio de red (www.census.gov/foreign-trade), la División de Comercio Exterior de la Oficina del Censo proporciona una abundante cantidad de información útil referente a la importación y exportación de productos específicos; éste es un excelente recurso para las empresas que buscan oportunidades de mercado, que tratan de evaluar a la competencia o de medir patrones de comercio a lo largo del tiempo. La información macro disponible en el sitio respecto a los exportadores de Estados Unidos incluye:

- Los fabricantes integran 28% de los exportadores, pero representan 66% del valor total de las exportaciones.
- Las empresas con 500 o más empleados dan cuenta de 74% del valor de las exportaciones en Estados Unidos, pero representan menos de 4% de los exportadores.
- Las compañías con menos de 100 empleados representan 90% de los exportadores, pero sólo 18% de las exportaciones.
- Más de 60% de las empresas exportadoras comercia sólo con un país.
- Sólo 0.5% de los exportadores comercia con 50 o más países, pero dan cuenta de la mitad del valor total de las exportaciones.
- Las compañías que exportan a Canadá son más del doble (92 mil) de las que exportan a México (39 mil).

Fuente: www.census.gov/foreign-trade.

El mercado que "no es de negocios"

En años recientes, se ha dado alguna atención de marketing largamente postergada al mercado de miles de millones de dólares de las llamadas organizaciones no lucrativas. El **mercado que no es de negocios** (o **no negociante**) está formado por organizaciones que no tienen las utilidades como objetivo primario. Abarca instituciones tan diversas como iglesias, universidades y escuelas superiores, museos, hospitales y otras instituciones al cuidado de la salud, partidos políticos, sindicatos y organizaciones de beneficencia. Para prosperar, estas organizaciones no negociantes deben considerarse a sí mismas como empresas de negocios. En el pasado, sin embargo, la sociedad y las propias instituciones no veían un museo o una fundación de beneficencia como negocio porque su objetivo primario no era el de obtener ganancias. Y a muchas personas todavía les resulta incómodo pensar ahora en su templo, escuela o partido político como negocio. No obstante, estas organizaciones hacen prácticamente todas las cosas que hacen las empresas de negocios: ofrecer un producto, conseguir dinero, hacer inversiones, contratar empleados, excepto obtener ganancias como una de sus metas. En consecuencia, requieren administración profesional.

Las organizaciones no lucrativas llevan también a cabo campañas de marketing, si bien con un nombre diferente, como parte de un esfuerzo por atraer miles de millones de dólares en donativos, concesiones y contribuciones. A su vez, gastan miles de millones de dólares en la compra de bienes y el pago de servicios para llevar a cabo sus operaciones y proveer a sus clientes.

El mercado internacional

Las exportaciones anuales de bienes y servicios de las empresas estadounidenses se elevan aproximadamente a 1.4 billones de dólares, cifra que se ha incrementado de modo constante desde mediados de la década de 1980. El mayor crecimiento reciente dentro del **mercado internacional** ha tenido lugar en los productos médicos, los instrumentos científicos, los sistemas de protección ambiental y los bienes de consumo.

Muchas organizaciones pequeñas participan intensamente en el mercado de exportación. Estas empresas aprovechan la ayuda del Departamento de Comercio de Estados Unidos de ferias comerciales y programas "casamenteros" o de encuentro comercial, aba-

timiento de las barreras lingüísticas al extenderse el inglés en los negocios globales, y un mayor acceso a los mercados por la vía de Internet. El potencial expansivo de los mercados de Internet para los pequeños negocios no tiene precedente.

Otra dimensión de los negocios internacionales son las subsidiarias en el extranjero. Aunque estas ventas no cuentan como exportaciones, son parte significativa de la operación de muchas compañías. Las ventas de McDonald's en Estados Unidos están aumentando, pero sus ventas en el extranjero crecen casi al cuádruple de velocidad de las nacionales, y cuentan por casi la mitad del total de ventas de la compañía. Un número considerable de empresas estadounidenses reciben más de la mitad de su ingreso total de sus subsidiarias extrafronteras; incluye a ExxonMobil, IBM, Procter & Gamble y Coca-Cola.

La operación en ultramar tiene varias ventajas para las empresas estadounidenses:

- Les da acceso a países que forman parte de acuerdos comerciales que restringen las importaciones de naciones que no son miembros. Por ejemplo, una operación conjunta entre Dow Chemical y Sumitomo en Japón para producir plásticos de alto rendimiento le da a Dow mayor acceso a las naciones de la Cuenca del Pacífico del que de otra suerte tendría.
- La fabricación en el extranjero les permite a las empresas entender mejor los mercados y a los clientes locales. Ford podría haber tratado de exportar a Europa un limpiador de parabrisas diseñado para el mercado estadounidense; en cambio, gracias a su subsidiaria alemana, Ford comprendió que tenía que producir un limpiador diseñado especialmente para adaptarse a las velocidades de las autopistas alemanas (las *autobahns*, ¡en las que no hay límites de velocidad!).
- Las operaciones en el extranjero contribuyen al volumen de las exportaciones de una empresa. Cerca de 25% de todas las exportaciones de compañías estadounidenses son ventas a afiliadas que se encuentran en ultramar.

Características de la demanda del mercado de negocios

Cuatro características de la demanda distinguen al mercado de negocios del de consumo: en los mercados de negocios la demanda es derivada, la demanda de un producto tiende a ser inelástica, la demanda fluctúa mucho y el mercado está bien informado.

La demanda es derivada

La demanda de un producto de negocios es **demanda derivada**, generada por la demanda de los productos de consumo en los que se utilizan dichos productos. De tal suerte, la demanda de acero depende en parte de la demanda del consumidor de automóviles y refrigeradores, pero también depende de la demanda de mantequilla, guantes de béisbol y reproductores de CD. Esto se debe a que también entra el acero en la manufactura de las herramientas, máquinas y otros equipos necesarios para elaborar esos productos. En consecuencia, conforme crece la demanda de guantes de béisbol, Wilson Sporting Goods compra más máquinas de coser con piezas de acero y más archiveros metálicos para su creciente personal administrativo.

Hay dos implicaciones de marketing importantes en el hecho de que la demanda del mercado de negocios sea derivada. Primero, para estimar la demanda de un producto, el mercadólogo de negocios tiene que estar muy familiarizado con la forma en que se usa. Esto es bastante fácil para una compañía como Pratt & Whitney, fabricante de motores para aviones *jet*. Pero ¿qué pasa con el fabricante de juntas (o empaques) de hule (los anillos de goma en forma de dona de todos tamaños que se usan para sellar conexiones)? Puede requerirse una considerable investigación para identificar usos y usuarios específicos.

Segundo, que al productor de un bien de negocios puede parecerle que valga la pena emprender esfuerzos de marketing para impulsar las ventas de los productos de sus compradores. Por ejemplo, Texas Instruments trata de duplicar el éxito de la famosa campaña publicitaria de "Intel Inside" con un programa de marketing que promueve la presencia

de sus chips que procesan la luz en televisores de pantalla plana.[5] La idea, por supuesto, es que los aumentos en la demanda de estos productos de consumo traerán consigo, a su vez, incrementos en la demanda derivada de sus componentes.

La demanda es inelástica

Otra característica del mercado de negocios es la elasticidad de la demanda de los productos de negocios. La **elasticidad de la demanda** se refiere a qué tan reactiva es la demanda a un cambio en el precio de un producto. (Si quiere analizar algunas nociones de economía relativas al marketing, vea el apéndice A en el sitio de red del texto, en el cual se explican la elasticidad de la demanda y otros conceptos.)

La demanda industrial de muchos productos de negocios es relativamente inelástica, lo cual quiere decir que la demanda total de los productos responde muy poco a los cambios en su precio. Hay dos situaciones que contribuyen a la *inelasticidad*:

- *Que el costo de una parte o el total del material sea una pequeña porción del costo total de un producto terminado*. Por ejemplo, Boeing, la empresa constructora de aviones *jet* de pasajeros, tiene más de 1 200 proveedores. Uno de éstos, Huck International, produce hebillas o ajustadores para usos aeroespaciales. Si el precio de los ajustadores se elevara de pronto o cayera considerablemente, ¿qué tanto efecto tendría esto en el precio de los *jets* Boeing? Pese al hecho de que los ajustadores son piezas fundamentales, son una parte tan pequeña del costo de un *jet* que el aumento en su precio probablemente no cambiaría el precio del avión. El resultado es que la demanda de *jets* de pasajeros se mantendría igual y que, de modo consecuente, tampoco habría cambio apreciable en la demanda de ajustadores.

  Incluso el costo de bienes de capital caros, como el de un robot para montaje de automóviles, cuando se distribuye sobre los miles de unidades que ayuda a producir, se vuelve una parte muy pequeña del precio final de cada una. Fruto de ello es que cuando el precio del producto de negocios cambia, hay muy poca modificación en el precio de los productos de consumo correspondientes. Como no hay cambio apreciable en la demanda de los bienes de consumo, entonces —a causa de la característica de la demanda derivada— no hay cambio en la demanda del producto de negocios.
- *Que la parte o el material no tenga sustituto cercano*. A mediados de la década de 1990, el costo del papel *bond* —papel de grado superior— blanco subió más de 50% debido a una escasez de suministro. Como el papel es componente básico de los catálogos y revistas, los productores de estos artículos no tenían más alternativa que comprarlo. Los editores de los catálogos y revistas no podían pasarle el incremento a sus clientes porque esto casi hubiera duplicado el precio de sus publicaciones. Se vieron, pues, gravemente afectados por el cambio de precio. Los fabricantes de papel *bond*, por otra parte, vendían todo lo que podían producir al precio más alto. Sin embargo, un efecto interesante más prolongado fue que los productores de catálogos y otras empresas dependientes del papel empezaron a mirar a Internet como una alternativa de comunicación antes del momento en que lo hubieran hecho si los precios del papel se hubiesen mantenido estables.

Desde el punto de vista del marketing, tres factores pueden moderar la inelasticidad de la demanda de negocios. La cantidad del producto en demanda tiende a verse afectada por un cambio en el precio:

- *Si el cambio de precio ocurre en una sola empresa*. Un incremento —en toda la extensión del ramo industrial— en el precio de los ajustadores aeroespaciales usados en los *jets* tendrá poco efecto en el precio de los aviones y, por ende, en la demanda de aeronaves Boeing. En consecuencia, causará una alteración mínima en la demanda total de ajustadores. No obstante, la política de asignación de precios de una compañía individual puede alterar sustancialmente la demanda de sus productos. Si un proveedor sube el precio de sus ajustadores de manera considerable, el incremento en el precio puede desplazar negocios a los competidores. De este modo, en el corto plazo, la curva de la demanda enfrentada por una sola compañía puede ser bastante elástica.

- *Que la demanda sea vista desde una perspectiva a largo plazo*. Gran parte de nuestra explicación se aplica hasta ahora a situaciones a corto plazo. A la larga, la demanda de un producto de negocios determinado es más elástica. Si sube el precio de una tela para trajes de dama, probablemente no habrá cambio inmediato en el precio de la prenda terminada. Con todo, el aumento en el costo de los materiales bien podría reflejarse en un aumento en los precios de los trajes de vestir para el año siguiente. Este aumento podría influir entonces en la demanda de trajes y por consiguiente en la demanda de la tela, a un año o más a partir de ahora.
- *Que el costo de un producto de negocios específico sea una porción significativa del costo del bien terminado*. Podemos generalizar en esta medida: cuanto mayor sea el costo de un producto de negocios como porcentaje del precio total del bien terminado, mayor es la elasticidad de la demanda del producto de negocios.

La demanda sufre grandes fluctuaciones

Aun cuando la demanda de muchos bienes de negocios no se altera mucho en respuesta a los cambios de precio, sí responde a otros factores. En realidad, la demanda de mercado de la mayoría de las clases de bienes de negocios fluctúa considerablemente más que la demanda de productos de consumo. La demanda de instalaciones —maquinaria mayor para plantas, fábricas y similares— está especialmente sujeta a cambio. También se producen fluctuaciones sustanciales en el mercado para el equipo accesorio: mobiliario y máquinas de oficina, camiones de entrega y productos por el estilo. La demanda fluctuante de bienes terminados tiende a acentuar los vaivenes en la demanda de materias primas y de partes de fabricación. Esto puede verse con gran claridad cuando los cambios de la demanda en las industrias automovilística y de la construcción afectan a los proveedores de madera, acero y otros materiales y partes, como en el caso de Caterpillar, fabricante de equipo pesado para la minería, que se ha beneficiado en mayor grado de los incrementos en la demanda mundial de mineral de hierro, cobre y carbón.[6]

Una de las principales causas de estas fluctuaciones estriba en que a las empresas individuales les preocupa mucho verse escasas de inventario cuando crece la demanda del consumidor o, como alternativa, quedar con exceso de inventario en caso de que disminuya la demanda de consumo. De tal suerte, tienden a reaccionar en forma desmedida a las señales de la economía, a acumular existencias en el inventario cuando ven indicios de crecimiento económico y a procurar la merma de las existencias cuando las señales sugieren un desplome económico. Cuando las acciones de todas las empresas individuales se combinan, el efecto en sus proveedores es la demanda de amplia fluctuación. Esto se conoce como el *principio de aceleración*. Una excepción a esta generalización se encuentra en los productos agrícolas destinados al procesamiento. Como la gente tiene que comer, hay una demanda razonablemente uniforme de animales destinados a la producción de cárnicos, y de frutas y verduras que se enlatarán o congelarán, así como de granos y productos de granja que se utilizan en los cereales y productos de panadería.

Las fluctuaciones en la demanda de productos de negocios influyen en todos los aspectos de un programa de marketing. En la planeación de producto, la demanda fluctuante estimulará a una empresa a diversificar otros productos para aminorar los problemas de producción y marketing. Sin ir más lejos, IBM pasó de concentrarse en las grandes computadoras *mainframe* al software y la asesoría. Las estrategias de distribución también se ven afectadas. Cuando la demanda declina, el fabricante descubre que no le reditúa vender a algunos revendedores, así que los abandona como clientes. En su asignación de precios, la administración tal vez trate de cortar de raíz una declinación de las ventas reduciendo precios, con la esperanza de quitar clientes a las empresas competidoras. En una larga lucha con los productos importados de acero y alternativos, como el aluminio y la fibra de vidrio, Bethlehem Steel bajó sus precios en repetidas ocasiones, lo que trajo consigo la quiebra de la empresa.

Los compradores están bien informados

Es común que los compradores de negocios estén más informados que los consumidores finales sobre lo que van a adquirir. Saben más sobre los méritos relativos de las fuentes alternativas de abastecimiento y los productos competidores por tres razones. Primera, que

hay relativamente pocas alternativas abiertas a la consideración del comprador de negocios. Los consumidores tienen en general muchas más marcas y vendedores para elegir que los compradores de negocios. Considere, por ejemplo, cuántas opciones tendría usted en la compra de un televisor. En cambio, en la mayoría de las situaciones de adquisición en negocios, el comprador no dispone sino de unas cuantas empresas que le ofrecen la combinación particular de las características del producto y el servicio que desea. Segunda, la responsabilidad de un comprador en una organización se limita de ordinario a unos cuantos productos. A diferencia del consumidor que compra muchas cosas diferentes, la tarea del agente de compras es ser muy conocedor de un conjunto de productos estrechamente definido. Y la tercera razón es que para la mayoría de las compras de consumo un error no es más que un pequeño inconveniente; sin embargo, en la compra de negocios el costo de un error puede ser de miles de dólares o incluso del empleo de quien lo cometa.

La importancia de la información en el marketing de negocios tiene dos implicaciones importantes. Para los vendedores de los productos de negocios, significa dar mayor importancia a las ventas personales de la que le otorgan las empresas que venden productos de consumo. Los vendedores de negocios han de seleccionarse con todo cuidado y se les ha de capacitar y compensar apropiadamente; tienen que hacer presentaciones de ventas eficaces y proporcionar un servicio satisfactorio antes y después de hacer cada venta. Cada vez es más común tener agentes de ventas enfocados a una industria en particular, de manera que se puedan volver expertos en ese negocio. Por ejemplo, una persona de ventas que represente los servidores de IBM puede ser un especialista en la industria, pues sólo debe contactarse con proveedores del cuidado de la salud, instituciones financieras o fabricantes de autos. Las empresas también identifican de manera especial a los consumidores importantes, llamados cuentas clave, así como a los encargados de ventas directas para llegar a tener una relación bastante familiar con ellos y proporcionarles atención adicional.

La información es valiosa para compradores y vendedores, e Internet la ha hecho aún más accesible. FreeMarkets, una división de Ariba, facilita las acciones de negocio a negocio en línea. El servicio hace posible que un comprador considere las pujas de muchos vendedores en breve tiempo. De este modo, esa firma y otros servicios de subasta en línea similares hacen factible la compra comparada en una escala sin precedentes. Para los compradores, Internet también ha hecho eficiente el procedimiento de conjuntar su poder de compra para obtener mejores precios. Combinando sus necesidades por la vía de una intranet y comprando por Internet, diversas divisiones de General Electric se han ahorrado 20% en mil millones de dólares en compras de suministros de operación.

Factores determinantes de la demanda en el mercado de negocios

Recordemos del capítulo 4 que para analizar un mercado de consumo, el mercadólogo tenía que estudiar la distribución de la población y diversos aspectos demográficos, como el ingreso, y luego tratar de determinar los motivos y hábitos de compra de los consumidores. En esencia, una compañía que vende al mercado de negocios hace el mismo tipo de análisis. La única, pero muy importante, diferencia consiste en los atributos elegidos para el análisis. Los factores que afectan al mercado de productos de negocios comprenden el número de usuarios de negocios potenciales y su poder de compra, sus motivos para la misma y sus hábitos respectivos. En la explicación que sigue identificaremos varias características comunes de los mercados de negocios.

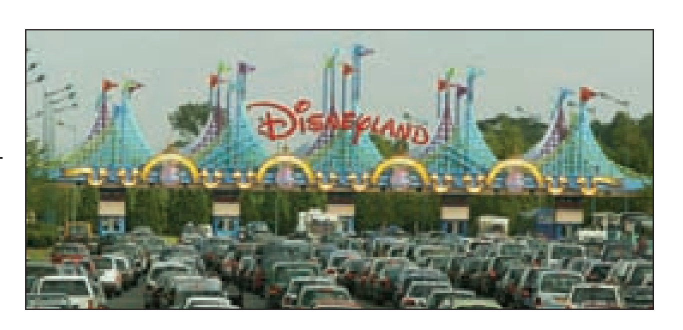
Descripción de los mercados de negocios

De manera similar a la demografía de los consumidores, los atributos de los negocios se usan para agrupar a las empresas.

Perfil de los compradores

En Estados Unidos hay alrededor de 20 millones de usuarios de negocios, en contraste con los 290 millones de consumidores divididos en más de

Los parques de diversiones son clientes de negocios para empresas que proveen los juegos mecánicos, las galerías de juegos y una variedad de servicios que van del mantenimiento a los servicios de alimentos, pero el número de parques, y por lo tanto, los clientes de negocios, es relativamente pequeño comparado con el número de visitantes a los parques. Según la International Association of Amusement Parks and Attractions, 328 millones de consumidores visitaron los parques de diversiones en 2004, y gastaron 10 800 millones de dólares. No obstante, la IAAPA, la asociación profesional más grande de la industria, sólo tiene cinco mil miembros.



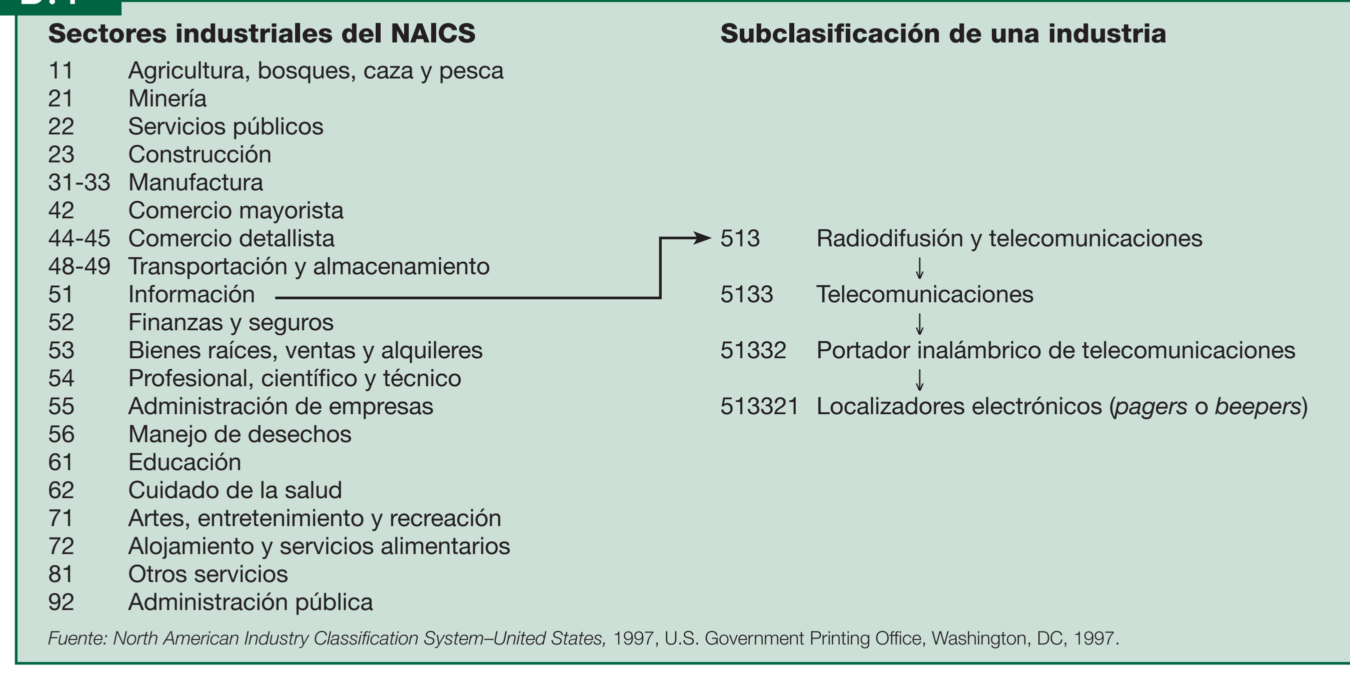


100 millones de hogares. El mercado de negocios está aún más limitado porque la mayoría de las compañías sólo venden a un segmento muy pequeño del mercado total. Por ejemplo, una empresa que comercializa equipo para la minería de carbón mineral no está interesada en el total del mercado del negocio, o en las 24 mil compañías dedicadas a las diversas formas de minería y extracción de cantera. Tampoco describirá como su mercado a las 1 200 empresas que se dedican a la minería de carbón. Más bien, se enfocará en las 60 que extraen carbón de antracita. El punto es, a diferencia de la mayoría de los mercadólogos de consumo, que los ejecutivos de marketing de negocios de muchas industrias son capaces de definir sus mercados con cuidado por tipo de industria o ubicación geográfica, en ocasiones hasta el nivel de identificar individualmente a cada prospecto.



Un recurso importante para los mercadólogos de negocios es el **Sistema de Clasificación de la Industria de Norteamérica** (**NAICS**, North American Industry Classification System), adoptado en forma conjunta por Estados Unidos, Canadá y México. Usando códigos numéricos, NAICS divide todos los negocios en 20 sectores industriales, con un rango de números de códigos de dos dígitos asignados a cada uno. Luego se usan números adicionales para subdividir cada una de las principales industrias en segmentos más pequeños. Específicamente, los 20 grupos de NAICS se subdividen en 96 subsectores de tres dígitos, 313 grupos industriales de cuatro dígitos y 1 170 industrias de cinco y seis dígitos. En la tabla 5.1 se presenta una lista de códigos del sector industrial de dos dígitos y se muestra la subdivisión para una industria, los *pagers* (localizadores electrónicos o *beepers*: un segmento de la industria de telecomunicaciones inalámbricas) dentro del sector de la información.

TABLA 5.1 Sectores industriales del NAICS y clasificación del ramo de localizadores electrónicos (*beepers*)



Sectores industriales del NAICS		Subclasificación de una industria	
11	Agricultura, bosques, caza y pesca		
21	Minería		
22	Servicios públicos		
23	Construcción		
31-33	Manufactura		
42	Comercio mayorista		
44-45	Comercio detallista	513	Radiodifusión y telecomunicaciones
48-49	Transportación y almacenamiento		↓
51	Información →	5133	Telecomunicaciones
52	Finanzas y seguros		↓
53	Bienes raíces, ventas y alquileres	51332	Portador inalámbrico de telecomunicaciones
54	Profesional, científico y técnico		↓
55	Administración de empresas	513321	Localizadores electrónicos (*pagers* o *beepers*)
56	Manejo de desechos		
61	Educación		
62	Cuidado de la salud		
71	Artes, entretenimiento y recreación		
72	Alojamiento y servicios alimentarios		
81	Otros servicios		
92	Administración pública		

Fuente: North American Industry Classification System–United States, 1997, U.S. Government Printing Office, Washington, DC, 1997.

Utilizando el esquema de clasificación del NAICS, el gobierno federal de Estados Unidos provee información referente al número de establecimientos, número de empleados, nómina y medidas de producción, ventas típicas o envíos, según la industria, todo por área geográfica. Estos valiosos datos los emplean los mercadólogos para identificar industrias meta potenciales, mercados geográficos, monitoreo de tendencias al alza o a la baja y para referenciar las actividades de otras firmas en una industria o área.[7]

Una limitación de los datos que se transmiten al usar estos códigos es que una compañía con múltiples productos aparece en la lista sólo en su mayor categoría de cuatro dígitos. De tal suerte, la diversidad de un conglomerado como General Electric, que produce motores para aviones *jet* y aparatos electrodomésticos, queda oculta. Asimismo, las reglas gubernamentales de no revelación impiden que se dé a conocer información que identifique a un establecimiento determinado. En consecuencia, el detalle de cuatro dígitos no está disponible para una industria en una localización geográfica en la que esta información identificaría fácilmente a una compañía particular.

Antes del establecimiento del NAICS, los mercadólogos dependían de un método para organizar la información de la industria llamado el sistema de Clasificación Industrial Estándar (SIC, Standart Industrial Classification). Los códigos SIC eran demasiado restrictivos para la industria moderna y no tomaban en cuenta el crecimiento anticipado del comercio entre fronteras resultante del TLCAN.

Tamaño de los compradores de negocios Aunque el mercado de negocios está limitado en el número total de compradores, es grande en poder de compra. Un porcentaje relativamente pequeño de empresas reúne la porción mayor del valor agregado a los productos por la manufactura.

Lo significativo de este hecho para el marketing es que el poder adquisitivo en muchos mercados de negocios se concentra en unas cuantas empresas, relativamente. Esto es, un gran porcentaje de las ventas industriales las hace un número muy pequeño de empresas. Esto es evidente en el caso de algunas industrias mayores, como las de los automóviles, las computadoras *mainframe* y los aviones *jet*, pero también se aplica a muchas industrias más pequeñas. Por ejemplo, una compañía que vende a los fabricantes de focos de Estados Unidos puede cubrir 97% de la capacidad manufacturera de la industria contactando solamente a 39 empresas. De manera similar, cuatro compañías producen 78% de todos los lápices de grafito y ocho fabrican 85% de las aspiradoras para el hogar.

Cuando las industrias tienen un número tan pequeño de empresas, los proveedores tienen la oportunidad de tratar con ellas directamente. El resultado es que los intermediarios a menudo no son tan esenciales en los mercados de negocios como lo son en el mercado de consumo.

Desde luego, estas afirmaciones son generalizaciones amplias que cubren el total del mercado de negocios. No toman en cuenta la variación en la concentración de negocios de una industria a otra. En algunas industrias, por ejemplo, ropa para dama, muebles tapizados, queso natural y procesado y concreto premezclado, hay muchos productores y, por ende, un nivel relativamente bajo de concentración. No obstante, incluso una de las llamadas industrias de baja concentración representa una concentración mucho mayor que cualquiera del mercado de consumo.

Concentración regional de los compradores de negocios Hay una concentración regional considerable en muchas industrias importantes y entre los compradores de negocios en conjunto. Una empresa que vende productos que se usan en la minería del cobre encontrará la mayor parte de su mercado estadounidense en Utah y Arizona; por otro lado, un gran porcentaje del calzado de fabricación estadounidense viene del sureste.

Los ocho estados que forman las regiones Media de la Costa Atlántica y Central Noreste dan cuenta de casi 40% del valor agregado total por fabricación. Tan sólo a 10 zonas metropolitanas (3% de todas las MSA) se asigna alrededor de 25% del total del valor agregado estadounidense por manufactura.

Mercados de negocio a negocio verticales y horizontales Para hacer una planeación de marketing eficiente, una compañía debe saber si el mercado para su producto

es vertical u horizontal. Hay un **mercado de negocios vertical** cuando un producto de una compañía es utilizable prácticamente por todas las empresas sólo en una o dos industrias. Por ejemplo, el tren de aterrizaje de los aviones se planea sólo para el mercado de los armadores de aeronaves, pero cada armador de éstas es un cliente potencial. Un **mercado de negocios horizontal** es aquel en el que muchas industrias pueden utilizar el producto de una compañía. Algunos componentes y suministros de negocios, como los motores pequeños de General Electric, los aceites y grasas lubricantes de Pennzoil y los productos de papel de Weyerhauser son ejemplos de productos con mercados horizontales.

En el programa de marketing de una compañía influye de ordinario el que sus mercados sean verticales u horizontales. En un mercado vertical, el producto puede confeccionarse para que cumpla con las necesidades específicas de una industria; sin embargo, ésta tiene que comprar la suficiente cantidad para sostener esta especialización. Además, la publicidad y las ventas personales se dirigen de manera más eficaz en los mercados verticales. En un mercado horizontal, un producto se crea para todo uso, a fin de llegar a un mercado más grande; sin embargo, por su potencial de mercado más extenso, es probable que este producto enfrente mayor competencia y el vendedor deba decidir cómo y dónde enfocar su esfuerzo de marketing.

Poder de compra de los negocios

Otro factor determinante de la demanda del mercado de negocios es el poder adquisitivo de los clientes de negocios. Esto se puede medir por los gastos de los usuarios de negocios o por el volumen de ventas de éstos. Pero en lo que respecta a clientes individuales, dicha información no está disponible o es muy difícil estimarla. En tales casos, el poder de compra se calcula indirectamente por medio de un **indicador de actividad de poder de compra**, es decir, algún factor de mercado relacionado con las ventas y los gastos. Una fuente importante de este tipo de datos es el Censo Económico, el cual se lleva a cabo cada cinco años (en años con terminación en 2 y 7) por la Oficina del Censo de Estados Unidos. Los resultados de los censos se publican en 18 reportes de industrias, que van desde la construcción hasta el cuidado de la salud. A continuación, veremos ejemplos de indicadores de actividad que dan alguna idea del poder de adquisición de los compradores de negocios.



Medidas de la actividad manufacturera

Las empresas que venden a los fabricantes podrían tomar como indicadores de actividad la cantidad de empleados, el número de plantas o el valor agregado pecuniario por manufactura. Una compañía que vende guantes de trabajo determinó el atractivo relativo de diversas áreas geográficas por el número de empleados en los establecimientos de fabricación dentro de esas zonas. Otra empresa que vende un producto para controlar la contaminación en cauces de agua se sirvió de dos indicadores para estimar la demanda potencial: 1) el número de compañías que procesan productos de madera: fábricas de papel de pulpa de madera, fábricas de maderas prensadas y similares, y 2) el valor manufacturero agregado por estas empresas. Estos tipos de datos se encuentran reunidos en el *Economic Census* (Censo económico) y pasa a informe en 473 reportes del sector manufacturero. En el *Annual Survey of Manufactures*, informe basado en una muestra de 55 mil empresas manufactureras, aparecen actualizaciones anuales.

Medidas de la actividad minera

El número de minas en operación, el volumen de su producción y el valor monetario del producto como sale de la mina pueden indicar el poder de compra de las compañías mineras y otras relacionadas con éstas. Estos datos se publican cada cinco años en los reportes del sector minero derivados del Censo Económico. Esta información es útil para cualquier empresa que venda productos de negocios relacionados con la extracción y el procesamiento de cualquier materia, desde el aluminio hasta el zirconio.

Medidas de la actividad agrícola

Una empresa de comercio de productos o equipo agrícolas puede estimar el poder de compra de su mercado estudiando indicadores como el ingreso en efectivo de cada granja, los precios de los productos básicos, la extensión de los sembradíos en hectáreas o los rendimientos de las cosechas. Un laboratorio de productos químicos que le vende a una fábrica de fertilizantes podría estudiar los mismos índices, porque la demanda de sustancias químicas en este caso deriva de la demanda de

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Hay un minijet en su futuro?

Algunos observadores de la industria afirman que existe una tendencia hacia la miniaturización de la aviación. Viendo una oportunidad de mercado de negocios, varias empresas, incluyendo a Adams Aircraft, Eclipse Aviation y Cessna están desarrollando aeronaves pequeñas y ligeras impulsadas por motores de turbohélice construidos por Pratt & Whitney. Ahora Honda, famosa por su éxito con autos y motocicletas, compite con su propio motor *jet* y fuselaje ultraligero. Aun cuando en la actualidad está fuera del alcance de la mayoría de los consumidores, el presidente de Honda anticipa el momento en que las aeronaves pequeñas costarán lo mismo que un coche de lujo y volarán por tan poco como 1.5 dólares la milla. Mientras tanto, los expertos de la NASA predicen que dentro de 30 años los consumidores tendrán máquinas voladoras pequeñas de dos a siete asientos en la cochera de la casa familiar. ¿Qué tan importante es para los mercadólogos de negocios pensar más allá de los productos de hoy y planear para el futuro?

Fuentes: Benjamin Fulford y Patricia Huang, "Honda Takes to the Skies", *Forbes*, 15 de noviembre de 2004, pp. 184+; Olga Kharif e Ira Sager, "Bye, Honey, Gotta Fly to the Office", *BusinessWeek*, 13 de septiembre de 2004, p. 16.

fertilizantes. Estos datos se hallan en el *Census of Agriculture* (Censo de Agricultura), que lleva a cabo el Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

Medidas de la actividad de la construcción Si el negocio consiste en vender materiales para la construcción, como madera, ladrillos, productos de yeso o ferretería, su mercado depende de la actividad constructora. Esto se pondera por el número y valor de los permisos de construcción expedidos. Otro indicador es el número de proyectos en construcción por tipo de estructura (vivienda unifamiliar, apartamentos o locales comerciales). Los datos locales se obtienen en los archivos municipales y de las ciudades, mientras que en Estados Unidos las estadísticas regionales y nacionales se encuentran en reportes de la División de Construcción y Manufactura del *Census Bureau*.

Estas fuentes ilustran las clases de información accesible para predecir el poder de compra de los mercados de negocios. Hay muchas otras fuentes de información públicas y privadas que son útiles para pronosticar la demanda. En el capítulo 6 tendremos más que decir sobre el pronóstico.

Comportamiento de compra de negocios

El comportamiento de compra de negocio a negocio o comercial, como el de compra de consumo, se inicia cuando se reconoce una necesidad (un motivo). Esto conduce a una actividad orientada a una meta, ideada para satisfacer la necesidad. De nueva cuenta, los mercadólogos tienen que tratar de determinar qué motiva al comprador, y luego entender el proceso y los patrones de compra de las organizaciones de negocios en sus mercados. El proceso real es muy semejante a la toma de decisiones del consumidor, excepto que las influencias son diferentes. La figura 5.1 resume el proceso de la decisión de compra de negocios y sus influencias primarias.

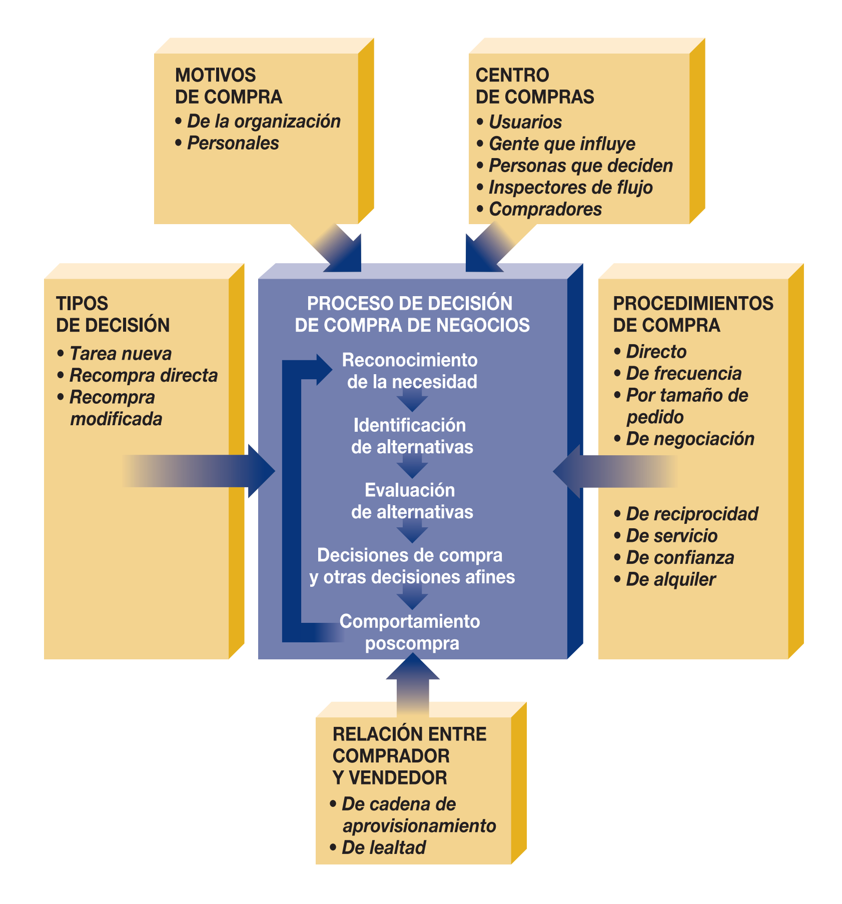
La importancia de la compra de negocios

En la mayoría de las compañías, la alta administración se ha dado cuenta que las decisiones de compra que hacen sus organizaciones son una parte importante de la estrategia global. Asegurar los productos correctos en el momento correcto y al precio correcto puede jugar un papel importante en el desempeño de una firma al menos por tres razones principales:

- *Las compañías están ganando menos y comprando más*. Un caso: sólo en Norteamérica, Toyota compra anualmente partes, materiales y servicios por valor de 25 mil millones de dólares a cientos de proveedores para usarlos en su producción. Cuando los

FIGURA 5.1

Proceso de decisión de compras y factores que influyen en él.



proveedores externos cobran esta importancia, la compra se convierte en un renglón estratégico primordial.

- *Las empresas se hallan sometidas a intensas presiones de calidad y tiempo*. Para aminorar los costos de trabajar en vano y mejorar la eficiencia, las compañías no admiten ya componentes ni suministros defectuosos. Por lo tanto, el precio es sólo uno de los criterios de decisión utilizados en la selección de vendedores.
- *Las compañías están concentrando sus compras*. Para obtener lo que necesitan, las empresas tratan con menos proveedores, pero a la vez forjan relaciones de "asociación" a largo plazo con ellos. Esta participación se extiende más allá de la compra para incluir aspectos como colaborar en el desarrollo de nuevos productos y compartir información sobre inventarios, calendarios de producción y costos. Por ejemplo, Maytag, fabricante de electrodomésticos, redujo su número de proveedores alrededor de 75%, en tanto que los restantes esperan abastecer a Maytag con una representación dentro de las fábricas de esta empresa, tener mejoramientos continuos en los costos, así como incrementar sus esfuerzos en investigación y desarrollo en la elaboración de nuevos productos.

El proceso de decisión de compra en los negocios

El proceso de decisión de compra en los negocios es una secuencia de cinco pasos, lo cual se plantea gráficamente en el centro de la figura 5.1. Para ilustrar el proceso, supongamos que Hershey Foods Corporation, en respuesta a crecientes preocupaciones en torno a la nutrición, está considerando introducir una línea de dulces que usen un sustituto del azúcar:

- *Reconocimiento de la necesidad*. El área de investigación de marketing de Hershey's ha encontrado que a un número creciente de consumidores le preocupa el azúcar y las calorías en sus dietas, ya que para algunos están relacionados con desórdenes de la salud, como la diabetes. Para otros, es simplemente cuestión de perder peso o de evitar el aumento de peso excesivo sin tener que cambiar su estilo de vida. La oportunidad de pro-

Cuando una ciudad crea un sistema de transporte masivo deben tomarse muchas decisiones de compra importantes. Se gastan millones de dólares en una inversión que se espera que pague dividendos en la forma de transportación pública eficiente durante muchos años. Éste es un ejemplo de una decisión muy compleja que incluiría todos los pasos del proceso de compra de negocios.



ducir dulces de alta calidad y buen sabor sin azúcar o con pocas calorías es, por lo tanto, muy atractiva, pero encontrar el sustituto correcto del azúcar es el verdadero reto.

- *Identificación de alternativas*. Los ejecutivos de marketing, producción e investigación y desarrollo de Hershey's hacen una lista de especificaciones de rendimiento de producto para los productos sin azúcar. Para que les sean atractivos a los consumidores deben saber bien, ser competitivos en cuanto a precio, cubrir sus necesidades dietéticas y tener la textura o dar la sensación en la boca de los productos que contienen azúcar. Para satisfacer los requisitos de producción, el ingrediente debe ser de uso fácil, estar disponible en cantidades suficientes y tener un costo razonable. El equipo de investigación y desarrollo está preocupado por la estabilidad del producto terminado en los anaqueles, por la forma en que interactúa con otros ingredientes y por cómo lo procesa el cuerpo humano. Después de acordar especificaciones, el departamento de compras se da a la tarea de identificar las alternativas y fuentes de abastecimiento posibles. Entre las alternativas están la sacarina, el aspartame, la sucralosa, el neotame, el malitol y unas cuantas más. Asimismo, entre los proveedores están firmas tales como Merisant Co., la división McNeil Specialty Products de Johnson & Johnson y Monsanto.
- *Evaluación de alternativas*. El personal de marketing, producción e investigación evalúa de manera conjunta las alternativas. Los proveedores que reúnen ciertos requisitos son invitados a hacer presentaciones e, igualmente, se consultan fuentes conocedoras, tales como investigadores universitarios de ciencias de la alimentación, para obtener información. Hershey's descubre que algunos sustitutos del azúcar no pueden soportar altas temperaturas y que existen diferencias en lo bien que simulan el sabor y la textura del azúcar; por su parte, la aprobación de la Administración de Alimentos y Fármacos restringe la forma en que se pueden usar otros sustitutos y cómo deben etiquetarse. La evaluación va más allá del desempeño y el precio para considerar las capacidades de los proveedores para cumplir con calendarios de entrega y para proporcionar calidad uniforme.
- *Decisión de compra*. Sobre la base de la evaluación, los ejecutivos de Hershey's se deciden por un proveedor y un ingrediente en especial. A continuación, el departamento de compras negocia el contrato. Debido a que intervienen grandes sumas de dinero, el contrato incluirá probablemente muchos detalles. Por ejemplo, puede estipularse apoyo de marketing al producto terminado de Hershey's por parte del productor del sustituto del azúcar.
- *Comportamiento poscompra*. Los ejecutivos de Hershey's continúan evaluando el funcionamiento del sustituto del azúcar y del proveedor seleccionado para asegurarse de que ambos cumplen con las expectativas. Los tratos futuros con el proveedor dependerán de esta evaluación de funcionamiento y de lo bien que el proveedor maneje cualquier problema que pueda surgir en relación con su producto.

En las secciones siguientes exploraremos varias de las diferencias que hay entre el comportamiento de compra del consumidor y el de negocios que se reflejan en este escenario.

Motivos de los compradores de negocios

Los **motivos de compra** de negocio a negocio son las necesidades que dirigen el comportamiento de compra de los usuarios de negocios. Como se muestra en la figura 5.1, pertenecen a dos amplias categorías: la de la organización y la personal. Por lo general, las compras de negocios son metódicas y estructuradas. De tal suerte, se supone que los motivos de la compra comercial son, en su mayor grado, prácticos y no emotivos. Se asume que a los compradores de negocios los mueve el afán de lograr objetivos de la organización para asegurar la combinación óptima de precio, calidad y servicio en los productos que compran.

Un punto de vista opuesto es el de que los compradores de negocios son humanos, y que en sus decisiones influyen sus actitudes, percepciones y valores personales. En realidad, muchos vendedores sostendrían que los compradores de negocios parecen motivados más por metas personales que por las de la organización, y que éstas y aquéllas chocan con frecuencia.

La verdad se encuentra en algún punto intermedio. Los compradores de negocios tienen dos metas: promover la posición de su empresa (en ganancias, en aceptación por la sociedad) y proteger o mejorar su puesto en la misma (interés personal). Estos objetivos son a veces mutuamente congruentes. Por ejemplo, la principal prioridad de la compañía puede ser ahorrarse dinero, y el comprador espera que se le recompense por lograr un precio bajo. Es obvio que cuanto más congruentes sean ambas metas es mejor tanto para la organización como para el individuo, y más fácil es tomar las decisiones de compra.

Sin embargo, hay otras áreas, a menudo significativas, en que los objetivos del comprador no coinciden con los de la compañía, como cuando ésta insiste en el proveedor de precio más bajo, pero el comprador ha creado una buena relación con otro proveedor y no desea cambiar. En estos casos, el vendedor tiene que cautivar al comprador sobre la base racional "de lo que es bueno para la empresa" y sobre la base del interés personal "de lo que le va en ello a usted". Los reclamos promocionales dirigidos al interés personal del comprador son particularmente útiles cuando dos o más vendedores en competencia están ofreciendo esencialmente los mismos productos, precios y servicios posventa.

Clases de situaciones de compra

En el capítulo 4 observamos que las compras de consumo pueden abarcar desde las decisiones de compra de rutina hasta las complejas, calificadas como de bajo y alto compromiso, respectivamente. De manera semejante, las situaciones de compra en las organizaciones de negocios varían ampliamente en su complejidad, número de participantes y tiempo requerido. Por esto, no toda compra implica los cinco pasos del proceso de decisión respectivo.

Para explicar estas situaciones diferentes, la figura 5.1 muestra tres clases de situaciones de compra de negocios. Estas tres **clases de compra** son la compra de tarea nueva (o, simplemente, compra nueva), la recompra directa y la recompra modificada:

- **Compra de tarea nueva.** Ésta es la situación de compra más difícil y compleja, ya que es la compra de primera vez de un producto importante. Es característico que intervengan más personas en la compra nueva que en las otras dos situaciones, porque el riesgo es grande. Las necesidades de información son grandes y la evaluación de alternativas difícil, porque los que deciden tienen poca experiencia con el producto. Los vendedores enfrentan el reto de descubrir las necesidades del comprador y comunicarle la capacidad del producto para satisfacerlas. La compra de primera vez de equipo quirúrgico láser por parte de un hospital y la compra de robots para una fábrica que hace una empresa (o la compra de la fábrica misma) tienen todas las probabilidades de ser condiciones de compra de tarea nueva.
- **Recompra directa.** Ésta es una adquisición de rutina, de baja participación, con mínimas necesidades de información y de poca o ninguna consideración de alternativas. De manera común, el vendedor ha tenido una amplia experiencia satisfactoria con el vendedor, así que no hay incentivo para una búsqueda. Un ejemplo es la compra repetida de sábanas y toallas por un hospital. Estas decisiones adquisitivas se toman en el departamento de compras, por lo común eligiendo de una lista predeterminada de proveedores aceptables. Si un proveedor no se halla en esta nómina, puede topar con dificultades para recibir la oportunidad de hacer una presentación de ventas al comprador.

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Quién se verá afectado por la tecnología del tacto (haptics)?

Casi todos estamos familiarizados con las impresionantes imágenes y sonidos creados por las computadoras, pero, ¿qué pasa con el tacto? Un campo de la tecnología llamado tecnología del tacto o *haptics* se enfoca en simular presión para producir sensaciones relacionadas con el tacto. El nombre se deriva de una palabra griega que significa "capaz de asir algo". El concepto ha fascinado a científicos y diseñadores de computadoras durante años, pero las aplicaciones comerciales han sido más difíciles de identificar. Una aplicación es el uso de los bastoncillos de mando (*joysticks*) de los videojuegos para dar a los jugadores la sensación de un tope en la calle, o la fuerza centrífuga de una curva cerrada. Se ha desarrollado un mercado de negocios en los dispositivos para capacitación médica. Simuladores quirúrgicos dan a los estudiantes de medicina la sensación de sentir y ver lo que ocurre dentro de un paciente durante una intervención. Y simuladores de inserción de agujas crean la sensación de una aguja que se introduce en una vena. Conforme los costos del poder de procesamiento por computadora y el equipo se reducen, es probable que se encuentren otras aplicaciones. Algún día, por ejemplo, un comprador de ropa de Nueva York podrá "sentir" una prenda de China a través de su computadora. ¿Qué tipo de situación de compra enfrentaría una empresa que considera incluir una característica de tecnología del tacto a su producto?

Fuentes: Ken Brown, "New Technologies Bring the Sense of Touch to Computers", *The Wall Street Journal*, 26 de noviembre de 2004, pp. B1+; "Data You Can Virtually Touch", *Economist*, 18 de septiembre de 2004, p. 12+; David Armstrong, "Touch and Go", *Forbes*, 28 de febrero de 2005, pp. 50+.

- **Recompra modificada.** Esta situación de compra se encuentra entre las dos anteriores en términos de tiempo y de personas que intervienen, información requerida y alternativas consideradas. Por decir, en la selección de equipo de diagnóstico para examinar muestras de sangre, un hospital consideraría un pequeño número de proveedores reconocidos y evaluaría las nuevas características agregadas al equipo desde su última compra. De modo similar, un departamento encargado de un distrito escolar tendría un comité que revisara los libros de texto de un grupo definido de editores al elegir un libro para reemplazar una edición que ha perdido actualidad.

Para el vendedor es muy importante entender la forma en que el comprador ve una situación de compra. La percepción de la situación de compra debe influir en la asignación de recursos de ventas, la naturaleza de la presentación que se le haga e incluso en los precios que se le ofrezcan.

Influencias de compra múltiples: el centro de compras

Un **centro de compras** lo componen todos los individuos o grupos que intervienen en el proceso de tomar la decisión de comprar. Esto incluye a los individuos de dentro y fuera de una organización que influyen en la decisión de compra, así como en la persona responsable en última instancia de esa decisión. Es común que los miembros del centro de compra no se identifiquen de manera formal. Esto es, no hay una lista de los miembros del centro de compra a los que un proveedor o un vendedor puedan remitirse. Uno de los mayores desafíos en el marketing de negocio a negocio es identificar a los miembros del centro de compra y distinguir sus funciones en una compra particular.

La investigación hace suponer que el tamaño promedio de un centro de compra va de tres a cinco personas.[8] En otras palabras, hay influencias de compra *múltiples*, de modo particular en las empresas medianas y grandes. Aun en las pequeñas, en las que los propietarios-gerentes toman todas las decisiones importantes, se suele consultar a los empleados conocedores antes de hacer ciertas compras. El tamaño y composición de un centro de compra variará según el costo del producto, la complejidad de la decisión y la etapa del proceso adquisitivo. El centro de compra de una recompra modificada de suministros de oficina será muy diferente del centro que se encargue de la adquisición de un edificio o de una flotilla de camiones. Reconocer la existencia de los centros de compra ayuda a los vendedores a apreciar que un esfuerzo de ventas, para tener éxito, rara vez puede dirigirse a un solo individuo.

Como se aprecia en la figura 5.1, un centro de compra incluye a las personas que ejercen cualquiera de las siguientes **funciones de compra**:

- *Usuarios:* las personas que en realidad usan el producto de negocios, tal vez una secretaria, un ejecutivo, un trabajador de la línea de producción o un conductor de camiones.
- *Personas que influyen:* las que establecen las especificaciones e identifican a los proveedores aceptables en las decisiones de la adquisición por su pericia técnica, su puesto en la organización o incluso su poder político en ésta.
- *Personas que deciden:* las que toman la decisión de compra real en relación con el producto de negocios y el proveedor. Un agente de compras puede ser el que decide en una situación de recompra directa. Pero alguien de la alta dirección puede estar a cargo de la decisión de comprar un sistema de cómputo costoso.
- *Inspectores de flujo:* personas que controlan el flujo de la información de compra dentro de la organización, así como entre la empresa y los vendedores potenciales; pueden ser agentes de compras, secretarias, recepcionistas o personal técnico.
- *Compradores:* los que interactúan con los proveedores, convienen en los términos de la venta y procesan los pedidos reales de la compra. Lo normal es que ésta sea función del departamento de compras; pero, en esto, también si se trata de una compra nueva, compleja y costosa, la función del comprador pasa a cargo de algún alto directivo.

Varias personas pueden ejercer la misma función en la organización. Por ejemplo, en la misma empresa, los contadores y los diseñadores de producto usan las computadoras con propósitos diferentes. En estas circunstancias, tal vez prefieran marcas diferentes. O la misma persona puede desempeñar más de una función. Una secretaria puede ser usuaria, influyente e inspectora de flujo en la compra de software de procesamiento de palabras.

La diversidad de las personas que intervienen en cualquier decisión de compra de negocios, más las diferencias entre compañías, presentan verdaderos desafíos a los vendedores. Cuando tratan de determinar quién está desempeñando cada papel de compra en una situación de compra, los representantes a menudo hacen el contacto con personas a las que no les concierne el asunto. Ni siquiera basta con conocer a los que deciden, porque puede ser muy difícil tener acceso a estas personas y hay personas que entran y salen del centro de compra conforme la adquisición avanza a través del proceso de decisión. Esto explica, en parte, por qué lo normal es que un vendedor sólo tenga un reducido número de cuentas mayores.

Ciertamente, los problemas que surgen en el proceso de decisión de compras de negocios deben sugerir la importancia de coordinar las actividades de venta del mercadólogo de negocios con las necesidades de compra de la organización que va a hacer la adquisición.

Relaciones entre comprador y vendedor

Una compra puede verse como una transacción aislada o como parte de una relación mayor que abarca a más partes que el comprador y el vendedor y más interacción que el intercambio específico. En la figura 5.1 se apuntan dos dimensiones de esta perspectiva de relación: la cadena de aprovisionamiento y la lealtad.

En lugar de concentrarse sólo en el cliente inmediato, muchos mercadólogos plantean al marketing como una serie de nexos entre compradores y vendedores. Este enfoque de **cadena de aprovisionamiento o de valor** considera las funciones de proveedores, productores, distribuidores y usuarios finales para ver cómo cada uno agrega valor al producto final y obtiene beneficios de éste. Tal perspectiva conduce al reconocimiento y la comprensión de las funciones que desempeñan todas las partes para llevar con éxito un producto al mercado.

Los mercadólogos de negocios han señalado la formación de clientes de repetición. La investigación ha mostrado que es hasta seis veces menos costoso repetir una venta que hacer una venta de primera vez a un cliente nuevo. Las ventas repetidas son a menudo resultado de la **lealtad**, una disposición del comprador a adquirir del vendedor sin una evaluación extensa de las alternativas. La lealtad requiere un alto grado de confianza de parte del comprador. El tiempo y el esfuerzo necesarios para acumular tal confianza es una gran empresa para ambas partes. Cabe decir que, de modo característico, implica que se comparta

información sobre costos, procesos y planes para el futuro. Al proceso de dirigirse hacia una confianza mutuamente benéfica, eficiente en costos y de largo plazo con clientes selectos se le conoce como marketing de relaciones, y a lo que se refiere a su implementación se le llama **administración de la relación con el cliente** (**ARC** o **CRM**, por sus siglas en inglés). Además de establecer criterios para la selección de clientes con los cuales hacer negocios, el CRM abarca la administración de las interacciones con ellos. Los tipos de interacciones y los procesos para utilizarlas de manera efectiva se dividen en tres categorías:[9]

- *CRM operacional*. El objetivo es realizar de forma más eficiente las operaciones de rutina, tales como visitas de ventas, programas de servicio y actividades de apoyo al cliente. Mediante el registro de la historia de compra del cliente, el calendario de servicio y las solicitudes especiales, una empresa puede llevar a cabo un mejor trabajo en cuanto a la anticipación de las necesidades de los clientes, la decisión de qué productos nuevos son los que más convienen a la operación del cliente y en proporcionar mantenimiento preventivo antes de que ocurran problemas.
- *CRM analítico*. Busca analizar objetivamente todos los datos disponibles acerca de un cliente, lo cual implica reunir datos de las fuentes internas de la compañía tales como historias de pago y facturas, datos generados por el cliente como el inventario promedio y programas de resurtido e información proveniente de terceras partes, como el gobierno y las instituciones de crédito. El análisis de tales datos le ayuda a una firma a evaluar la rentabilidad, satisfacción y lealtad actuales y potenciales de un cliente.



- *CRM de colaboración*. La finalidad es proporcionar a los clientes mecanismos para interactuar con la compañía. En vez de la comunicación tradicional comprador-vendedor de una sola vía de la publicidad en los medios, folletos o catálogos impresos, se trata de un esfuerzo para conocer de manera regular lo que el cliente está pensando. Algunos de estos esfuerzos son teléfonos de atención al cliente, *chat rooms* (salas de charla) patrocinados por el vendedor donde los clientes se pueden comunicar con otros, y sondeos regulares de satisfacción. Alentar la comunicación del cliente con el vendedor le permite a una empresa identificar anomalías antes de que se conviertan en problemas que afecten la relación.

El nivel al cual se conduzca el CRM depende de la organización. Las personas de ventas siempre han practicado alguno de éstos, pero sus esfuerzos frecuentemente han sido informales y por lo tanto se perdió información importante. Hoy en día, los planteamientos del CRM formal combinan software sofisticado que permite ligar a una compañía con sus clientes, utilizar Internet para mover datos de manera rápida y emplear técnicas de extracción de información que pueden ir en busca de patrones y significados en bases de datos que exceden fácilmente lo que la mente humana puede lograr.

Varias prácticas tradicionales de negocios tienden a desalentar la creación de relaciones. Por ejemplo, los planes de compensación para los vendedores que premian el volumen de ventas pueden dar por resultado que se pasen por alto las necesidades de los clientes. De igual manera, el procedimiento contable común de tratar cada departamento de una compañía como un centro de costo puede hacer que los gerentes se concentren en la minimización de costos más que en el servicio al cliente. Y hasta el método de poner metas de desempeño separadas por departamento puede fomentar un ambiente de competencia más que de cooperación.

Crear y mantener relaciones puede requerir el cambio de la forma en que se hacen los negocios. Por ejemplo, Apple Computer, que alguna vez se apoyó exclusivamente en concesionarios, reconoció que muchos de sus mayores clientes necesitaban servicio especializado. Para satisfacer a este segmento del mercado y mantener vínculos fuertes con estos clientes clave, la empresa de computadoras hace que su propia fuerza de ventas haga contacto ahora directamente con cerca de 1 000 grandes cuentas. No obstante, muchos de los pedidos tomados por la fuerza de ventas se pasan a los concesionarios por requerimiento para asegurar que ellos también estén comprometidos.

Prácticas de compra de los usuarios de negocios

Las prácticas de compra en el mercado de negocios son similares a las influencias situacionales en el comportamiento del consumidor; en la figura 5.1 se muestran algunos de esos

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

Las compras de negocios son a menudo una actividad larga y extenuante debido a la complejidad de los productos y el tamaño de la transacción. Desde la perspectiva del vendedor, esto a menudo significa invertir grandes cantidades de recursos humanos y financieros en un esfuerzo por hacer la venta. El personal de ventas invierte tiempo para establecer relaciones y reunir información, ingenieros y científicos crean diseños que cumplan las especificaciones del comprador, pueden construirse prototipos y hacer presentaciones, todos con la esperanza de asegurar un contrato. Por supuesto, en muchas ocasiones estos esfuerzos no son exitosos porque el comprador prospecto selecciona un proveedor o producto alternativo. Sin embargo, ¿tiene alguna obligación ética el comprador prospecto en este proceso? Por ejemplo, ¿carece de ética pedir a un vendedor que cotice en un proyecto cuando el comprador quiere impedir que su proveedor actual se sienta demasiado seguro de conservar el negocio?

procedimientos. Estas prácticas, que se describen a continuación, parten de la naturaleza y uso de los productos y las características de los mercados.

Compra directa En el mercado de consumo, los consumidores rara vez le compran directamente al productor, salvo en el caso de los servicios. En el mercado de negocios, sin embargo, la compra directa al productor por el usuario de negocios es muy común, incluso en el caso de los bienes. Esto ocurre especialmente cuando el pedido es grande y el comprador necesita mucha asistencia técnica. Los fabricantes de microprocesadores y semiconductores, como Intel Corp. y Micron Technology tratan directamente con los fabricantes de computadoras personales, porque la tecnología de la memoria está cambiando con gran rapidez. Desde el punto de vista del vendedor, la venta directa en el mercado de negocios es razonable, en especial cuando hay relativamente pocos compradores potenciales, las compras individuales son grandes o están concentrados geográficamente.

Frecuencia de compra En el mercado de negocios, las compañías compran ciertos productos con muy poca frecuencia. Las grandes instalaciones se compran sólo una vez en muchos años. Las partes pequeñas y materiales que se van a usar en la manufactura de un producto se solicitan en contratos a largo plazo, así que la oportunidad de venta se da tan escasamente como una vez al año. Incluso los suministros de las operaciones estándar, como los artículos de oficina o los productos de limpieza, se compran sólo una vez al mes. Debido a este patrón de compra, se le asigna una agobiante carga a los programas de ventas personales de los vendedores de negocios. La fuerza de ventas tiene que visitar a los clientes potenciales con la suficiente frecuencia para mantenerlos familiarizados con los productos de la compañía y para saber cuándo tienen pensado hacer una compra.

Tamaño del pedido El pedido de negocios promedio es considerablemente mayor que su similar en el mercado de consumo. Este hecho, aunado a la poca frecuencia de la compra, pone de realce la significación de cada venta en el mercado de negocios. China Airlines, el transportador comercial más grande de Taiwán, está comprando 12 *jets* de fuselaje ancho que tendrán un precio de compra de más de dos mil millones de dólares. La producción y entrega de los aviones ocurrirán a lo largo de varios años. Considerando el relativamente pequeño número de líneas aéreas en el mundo que compran estos grandes *jets* y el impacto de cada compra sobre la operación del vendedor exitoso, es claro el porqué la ganancia del contrato es tan importante para una empresa como Boeing.

Duración del periodo de negociación El periodo de negociación en una venta de negocios suele ser mucho más largo que en una transacción de consumo. He aquí algunas razones de las negociaciones prolongadas:

- El número de ejecutivos que participan en la decisión de compra.
- La gran cantidad de dinero involucrada.
- La adaptación del producto a especificaciones personales para satisfacer las necesidades del comprador.

Arreglos de reciprocidad

Ha habido una considerable disminución, pero no eliminación, de la reciprocidad: la práctica de "le compro si me compra". Esta declinación se ha dado por dos razones, una jurídica y la otra económica. En Estados Unidos, la Comisión Federal de Comercio y la División Antimonopolios del Departamento de Justicia prohibieron la práctica de la reciprocidad en cualquier forma *sistemática*, particularmente en las grandes compañías. Una empresa puede comprarle a un cliente, pero tiene que ser capaz de demostrar que no se le da privilegio especial alguno en precio, calidad ni servicio.

Desde un punto de vista económico, la reciprocidad puede no tener sentido porque el precio, calidad o servicio ofrecidos por el vendedor pueden no ser competitivos. Además, cuando una compañía no consigue alcanzar objetivos que maximicen las utilidades, la moral de la fuerza de ventas y del departamento de compras sufren por igual.

La reciprocidad es un aspecto en el que las empresas se ven en problemas al hacer negocios en el extranjero. En muchas partes del mundo se da por hecho que si yo le compro su producto, usted comprará el mío.

Expectativa de servicio

El deseo del usuario de un servicio excelente es un motivo de compra de negocios que puede determinar prácticas de compras. Con frecuencia, la única característica distintiva de una compañía es su servicio, porque el producto en sí está tan estandarizado que puede comprarse a muchas empresas. Considere la elección de proveedores de elevadores para los edificios de oficinas o los hoteles. La instalación de estos ascensores no es más importante que mantenerlos operando con seguridad y eficiencia. De modo consecuente, en sus esfuerzos de marketing, una empresa como Montgomery Elevator cuida su servicio de mantenimiento tanto como sus productos.

Los vendedores tienen que estar preparados para proveer servicios antes y después de la venta. Por ejemplo, proveedores como Kraft Foods llevan a cabo un cuidadoso análisis de los clientes y el desempeño de ventas de un supermercado y luego sugieren un surtido de productos y un esquema para el departamento de productos lácteos de la tienda. En el caso de las copiadoras de oficina, los fabricantes capacitan al personal de la oficina de los compradores en el uso del equipo y, después de que se instalan las máquinas, ofrecen otros servicios, como las reparaciones a cargo de técnicos especialmente preparados.

Confiabilidad del suministro

Otra práctica en la compra de negocios es la insistencia del usuario en una cantidad adecuada de productos de calidad uniforme. Las variaciones en la *calidad* de los materiales que entran en los productos terminados pueden ocasionar considerables problemas a los fabricantes. Éstos tienen que enfrentar costosas interrupciones en sus procesos de producción si las imperfecciones exceden los límites de control de calidad. El énfasis en la calidad total ha aumentado la importancia de la confiabilidad. Puesto que se ha establecido que las compañías pueden operar virtualmente con cero defectos, los compradores esperan un estándar muy alto de rendimiento.

Las *cantidades* adecuadas son tan importantes como la buena calidad. Una detención del trabajo ocasionada por una insuficiente provisión de material es tan costosa como la causada por la calidad inferior de los materiales. Sin embargo, las empresas se rehúsan a comprar con mucha anticipación a sus necesidades, porque hacer esto ataría sus recursos a grandes inventarios de suministros. Para que los proveedores proporcionen cantidades suficientes de un producto con la oportunidad precisa requerida para el uso que pretende el comprador, lo que se ha llamado la entrega justo a tiempo (JIT, *just-in-time*), es necesario intercambiar una cantidad de información sin precedente. Por ejemplo, Ford permite a sus proveedores de partes de automóvil tener acceso a su programa detallado de producción, de modo que las piezas y componentes vitales se entreguen exactamente cuando se necesiten.

Arrendamiento o alquiler

Muchas empresas del mercado de negocios adquieren en arrendamiento o alquiler los bienes de negocios en lugar de comprarlos. Antes, esta práctica se limitaba al equipo grande, como las computadoras (IBM), el equipo de empaque (American Can Company) y la maquinaria pesada de construcción. Al presente, las compañías industriales han ampliado los convenios de renta para que incluyan camiones, automóviles para uso de los agentes de ventas, aeronaves, contenedores de embarques, muebles de oficina, máquinas herramienta y casi todo lo necesario para operar un negocio.

El arrendamiento tiene varios méritos para el arrendador (la empresa que provee el equipo):

- El ingreso neto total —ingresos luego de descontar los gastos de reparaciones y mantenimiento— suele ser mayor que si el equipo se vendiera.
- El mercado del arrendador se puede ampliar para que abarque a usuarios que no podrían comprar el producto, especialmente cuando se trata de equipo grande.
- El arrendamiento ofrece un método eficaz de hacer que los usuarios prueben un nuevo producto; pueden estar más dispuestos a alquilar un producto que a comprarlo. Si no les satisface, su gasto se limita a unos cuantos pagos mensuales.

Desde el punto de vista del arrendatario —el cliente—, he aquí unas ventajas de adquirir en arrendamiento, renta o alquiler:

- El arrendamiento permite al usuario retener su capital de inversión para otros propósitos.
- Las compañías pueden entrar en un negocio nuevo con menos sangría de capital de la que sería necesaria si tuvieran que comprar el equipo.
- Los equipos alquilados suelen repararlos y mantenerlos los arrendadores, lo que elimina un dolor de cabeza asociado con la propiedad.
- El arrendamiento es atractivo en particular para las empresas que necesitan equipo por temporada del año o esporádicamente, como las de enlatado de alimentos o las de construcción.

El efecto del comercio electrónico

La característica más importante que distingue al marketing de negocios del de consumo es la individualización de los productos. Por la importancia de una compra en la operación del comprador, los productos de negocios a menudo tienen que adaptarse a las circunstancias específicas del usuario. Por ejemplo, Western Star, una división de Freightliner, un fabricante de camiones, colabora con los clientes para diseñar camiones individuales que satisfagan las necesidades del comprador. En consecuencia, se requieren cientos de decisiones, y esto en todo el proceso, desde el tipo y tamaño de motor hasta la configuración de los espejos exteriores. Verson, una empresa que hace prensas para metal utilizadas por los fabricantes de accesorios y de autos, requiere hasta 18 meses para fabricar una prensa, de manera que cumpla las necesidades individuales del comprador. Como resultado, en muchas situaciones de marketing de negocios tiene que haber una estrecha relación personal de trabajo entre muchos niveles y funciones de compradores y vendedores.

Con todo, también hay muchas compras de negocios de productos estandarizados. Por ejemplo, la venta de productos básicos, como plástico por volumen, combustible diesel y acero, requiere mucha menor interacción entre comprador y vendedor. Asimismo, hay muchos productos estandarizados de baja tecnología, como los artículos de oficina, los productos de mantenimiento y muchas partes o componentes que se compran en grandes cantidades. En algunos casos, se adquieren mediante sistemas de resurtido automático en los que la computadora del comprador coloca un pedido con el vendedor cuando los inventarios bajan a un nivel determinado.

El **comercio electrónico**, que comprende interacciones y transacciones por Internet, asume muchas formas. Negocios pequeños compran provisiones y equipo en eBay y las subastas inversas (en las que los vendedores hacen ofertas por el negocio) como las llevadas a cabo por FreeMarkets, van ganando popularidad. De igual manera, los tableros electrónicos de boletines (donde los vendedores pueden poner el anuncio de sus ofertas y los compradores pueden anunciar sus necesidades) se están expandiendo rápidamente. Hay compañías basadas en la red, como Ariba y Commerce One, que están dando a compradores y vendedores acceso entre sí de 24 horas, en tiempo real.



El comercio electrónico no transformará todo el marketing de negocios. Aún hay necesidad de relaciones personalizadas en muchas situaciones. Sin embargo, el efecto del crecimiento de las transacciones de negocios por Internet es un acontecimiento de la mayor magnitud que requiere la atención de todos los mercadólogos de negocios. Por consiguiente, lo describiremos detalladamente en el capítulo 22.

Para este momento, usted ya sabe qué es el marketing y cómo encaja en la estrategia de una organización; tiene una apreciación también de la naturaleza de los mercados de consumo y de negocios y de cómo funcionan. Con estos fundamentos, estamos listos para examinar cómo identifican las firmas los mercados particulares a los que desean servir.

Resumen

El mercado de negocios está formado por organizaciones que compran bienes y servicios para producir otros bienes y servicios, para revenderles a otros usuarios de negocios o a los consumidores, o para llevar a cabo las operaciones de la organización. Es un mercado muy grande y complejo que abarca una gran variedad de usuarios de negocios que compran un amplio surtido de bienes y servicios de negocios. Además de la manufactura, el mercado de negocios incluye los componentes de la agricultura, los revendedores, el gobierno, los servicios, el sector no lucrativo y el internacional.

La demanda del mercado de negocios por lo general es derivada, inelástica y ampliamente fluctuante. Los compradores de negocios suelen estar bien informados sobre lo que compran. El análisis de la demanda del mercado de negocios se hace evaluando el número y las clases de usuarios de negocios y su poder de compra.

La compra de negocios ha adquirido una importancia capital y estratégica. Las organizaciones compran más y hacen menos, sometidas a intensas presiones de tiempo y calidad y crean relaciones de asociación a largo plazo con sus proveedores.

El proceso de decisión de compra en los mercados de negocios puede comprender hasta cinco etapas: reconocimiento de la necesidad, identificación de alternativas, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento poscompra. El número real de etapas en una decisión de compra determinada depende de una serie de factores que incluyen los motivos de compra, el tipo de decisión, el centro de compra, la relación de comprador y vendedor, y los patrones de compras de negocios.

Los motivos de la compra de negocios se centran en lograr los objetivos de una empresa, pero también hay que considerar el interés personal del comprador de negocios. Los tipos de las situaciones de compra de negocios son la compra de tarea nueva, la recompra directa y la recompra modificada.

El concepto de un centro de compra refleja las influencias múltiples de compra en las decisiones adquisitivas de negocios. En un centro de compra cualquiera, las personas fungen como usuarios, influyentes, tomadores de decisiones, inspectores de flujo y compradores.

Crear una relación entre comprador y vendedor parte de reconocer la importancia de la cadena de valor del cliente y de los beneficios de cultivar la lealtad. Las relaciones requieren dedicación y se erigen sobre la confianza y el acto de compartir la información.

Las prácticas de compra de los usuarios de negocios a menudo son muy diferentes de las del mercado de consumo. En el mercado de negocios, las compras directas (sin intermediarios) son más comunes, se hacen con menos frecuencia y los pedidos son mayores. El periodo de negociación suele ser más largo y a veces se dan arreglos de reciprocidad. La demanda de servicio es mayor, y la dependencia de los suministros es más crucial. Por último, el arrendamiento (en lugar de la propiedad del producto) es muy común en el marketing de negocios.

El comercio electrónico tiene un efecto importante en las transacciones de negocios que implican productos estandarizados. Aun cuando no reemplace la necesidad de las relaciones personalizadas en muchas situaciones, Internet afectará a casi todo aspecto del marketing de negocios.

Más sobre **Boeing**



La dirección de Boeing considera que los subsidios otorgados a Airbus por patrocinadores gubernamentales europeos, que ahora totalizan más de 15 mil millones de dólares, crean una situación competitiva desigual. Por otra parte, sin apoyos, no es probable que alguna organización invierta el tiempo y el dinero necesario para ingresar al negocio de fabricación de aeronaves. Y la mayoría de los observadores sostendría que la competencia entre Boeing y Airbus ha resultado en mejores productos para las aerolíneas y, finalmente, el público usuario. Ahora, la pregunta se refiere a cuánto es un subsidio razonable y cuánto tiempo deben sostenerse los subsidios.

Boeing también enfrenta otros retos. En fecha reciente, la empresa ha perdido varios clientes leales (líneas que volaban aparatos Boeing casi exclusivamente) frente a Airbus. Por ejemplo, Air Berlin, la segunda línea aérea de Alemania, está reemplazando sus antiguos Boeing 737 con 110 *jets* Airbus. Los críticos de Boeing sostienen que se debe a que la empresa no ha ajustado sus precios a la

realidad del mercado. Con exceso de capacidad y altos costos de operación, muchas aerolíneas están a punto de quebrar o ya han quebrado. Como resultado, no están dispuestas a pagar un sobreprecio por aviones nuevos. Después de décadas como el fabricante dominante del mundo, la gerencia de Boeing sostiene que los compradores deben anteponer la calidad de sus productos y su eficiencia de operación a largo plazo al precio de compra. Creyendo que la fuerza de ventas de la compañía no hizo lo suficiente para establecer relaciones con las aerolíneas, el director ejecutivo de Boeing despidió al gerente de ventas. Comentó: "si se llega al punto en el que el precio es el único discriminante, entonces perdió la campaña mucho antes (de que empezara)".[10]

1. Conforme la industria del transporte aéreo es dominada cada vez más por las aerolíneas de descuento, ¿puede Boeing seguir operando como un fabricante de calidad superior?

2. ¿Cuáles de los factores que influyen en el proceso de toma de decisiones de compra de negocios es probable que sean los más importantes en la venta de aviones *jet* comerciales?

Términos y conceptos clave

Mercado de negocios (120)
Usuario de negocios (120)
Marketing de negocios (120)
Mercadólogo de negocios (120)
Valor agregado (121)
Agroindustrias (122)
Mercado revendedor (122)
Desintermediación (123)
Mercado del gobierno (123)
Mercado de los servicios de negocios (124)
Mercado que no es de negocios (o no negociante) (125)
Mercado internacional (125)
Demanda derivada (126)
Elasticidad de la demanda (127)
Sistema de Clasificación de la Industria de Norteamérica (NAICS, *North American Industry Classification System*) (130)
Mercado de negocios vertical (132)
Mercado de negocios horizontal (132)
Indicador de actividad de poder de compra (132)
Motivos de compra (136)
Clases de compra (136)
Compra de tarea nueva (136)
Recompra directa (136)
Recompra modificada (137)
Centro de compras (137)
Funciones de compra (138)
Cadena de valor o de aprovisionamiento (138)
Lealtad (138)
Administración de la relación con el cliente (CRM) (139)
Comercio electrónico (142)

Preguntas y problemas

1. ¿Cuáles son las implicaciones de marketing cuando la demanda de los bienes de negocios:
   a) fluctúa ampliamente?
   b) es inelástica?
   c) es derivada?

2. En los hechos, ¿cuáles son las implicaciones de marketing para un vendedor de que los clientes de negocios están por lo común concentrados geográficamente y de que su número es limitado?

3. ¿Qué diferencias esperaría usted encontrar entre las estrategias de marketing de una compañía que vende a los mercados de negocios horizontales y las de una empresa que vende a mercados de negocios verticales?

4. Un fabricante estadounidense le ha estado vendiendo a una compañía petrolera grande de Noruega durante 10 años. ¿Cuál de las tres clases de compra describiría mejor qué factores podrían influir esta relación comprador-vendedor?

5. Explique la forma en que las cinco etapas del proceso de decisión de compra podrían aplicarse en las siguientes situaciones de compra:
   a) Compra de nueva tarea de una banda transportadora para una planta embotelladora de refrescos.
   b) Recompra directa de servicios de mantenimiento para esa banda transportadora.

6. ¿Qué haría usted para determinar quién ocupa cada uno de los papeles del centro de compra en un hospital que en un momento dado compra camas para los pacientes?

7. NCR, IBM, Xerox y otros fabricantes de equipo de oficina hacen una proporción considerable de sus ventas directamente a los usuarios de negocios. Al mismo tiempo, están prosperando los mayoristas del equipo de oficina. ¿Son incongruentes estas dos situaciones de mercado? Explique.

Marketing en acción

1. Encuentre un anuncio de un bien o servicio de negocios dirigido al mercado de negocios y otro del mismo producto dirigido a los consumidores (como un anuncio de flotillas de renta de vehículos Chevrolet y otro de automó-

viles Chevrolet para consumidores). Analice los motivos de compra que se trata de promover en los anuncios.

2. Entreviste a un agente de compras para la compra de un producto que calificaría como una recompra modificada. Dibuje un diagrama que muestre las impresiones del agente de compras de *a*) las etapas del proceso de decisión; *b*) quién estaba en el centro de compra en cada etapa del proceso de decisión, y *c*) qué función o funciones desempeñó cada persona en cada etapa del proceso. Comente sobre la forma en que este diagrama podría serle útil a un vendedor que represente el producto en cuestión.

Capítulo 6

PARTE 2



"En cuanto a Dunkin' Donuts, a sus clientes les importa la velocidad."

Segmentación, determinación de objetivos y posicionamiento en el mercado

¿Guarda el futuro más café para **Dunkin' Donuts**?

¿Consideraría usted que tres detallistas cuyas ofertas primarias son bebidas cafeinadas y pastelillos son competidores? ¿Qué tal si son Starbuck's, Krispy Kreme y Dunkin' Donuts? Es una pregunta que la gerencia de Dunkin' Donuts tuvo que contestar al decidir rejuvenecer la venerable cadena.

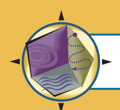
Dunkin' Donuts fue iniciada en 1950 por Bill Rosenberg con un sencillo expendio en Quincy, Massachusetts. Rosenberg empezó a franquiciar en 1955 y para 1979 había mil expendios de Dunkin' Donuts en el noreste de Estados Unidos. Mediante una serie de transacciones en las décadas de 1980 y 1990, Dunkin' Donuts, junto con Baskin-Robbins (helados) y Togo's (sándwiches), se convirtió en la operadora de restaurantes de servicio rápido de la empresa británica Allied Domecq PLC. En 2002, mientras Allied Domecq buscaba oportunidades de crecimiento, su negocio Dunkin' Donuts (DD) era descrito como un "gigante dormido", tanto por su clientela ferozmente fiel, como por sus ventas de 2 800 millones de dólares en ventas y más de 3 800 expendios en Estados Unidos.

Al evaluar el panorama competitivo sería fácil pintar una imagen sombría. Después de años de crecimiento estable como resultado de proporcionar una taza de café mañanero y una dona a millones de personas que van al trabajo, en 2002 DD enfrentaba dos retos importantes.

Starbuck's, la cadena con casa matriz en Seattle, seguía creciendo en popularidad conforme un número cada vez mayor de bebedores de café cambiaban a las variedades de exprés. Y más o menos al mismo tiempo, Krispy Kreme se convirtió en empresa pública al cotizarse en la bolsa, lo que le permitió abrir con rapidez 150 expendios en medio de una gran atención de los medios por las ventas récord, mientras que las celebridades alababan su pastelería glaseada caliente.

Aun cuando la precaución siempre está garantizada cuando empresas con ofertas similares crecen muy rápido, un examen más detallado de esta situación sugiere que estas compañías pueden estar atendiendo mercados distintos. Los principales clientes de Krispy Kreme sólo compran ocasionalmente y, cuando lo hacen, es en grandes cantidades. El director de marketing de Krispy Kreme describe sus expendios como una "experiencia predeterminada", más cercana a un exceso dietético o una concesión especial, que un hábito regular. Por otra parte, Starbuck's es un lugar de reunión de perfil alto, un escape del mundo diario, con tazas de porcelana, sillas cómodas y acceso a Internet. Howard Shultz, su fundador, dice: "Starbuck's es más que una maravillosa taza de café; es una experiencia". En cuanto a Dunkin' Donuts, a sus clientes les importa la velocidad. Para muchos es una escala diaria obligada en busca de una dosis de energía rápida, facilitada por ventanas desde las que se atiende a los conductores. El vicepresidente de marketing describe una visita típica como "hacerlos entrar, venderles una taza de café y unos bocadillos y dejarlos salir". Otra diferencia es que casi 80% del volumen de ventas de Starbuck's proviene de la venta de bebidas, en tanto que en DD las bebidas representan menos de 60%.

Aun cuando Dunkin' Donuts sirve más de mil millones de tazas de café al año, todavía existe un gran mercado por conquistar, ya que más de 100 millones de estadounidenses toman café todos los días. Sin embargo, el crecimiento dependerá de la habilidad de la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes mejor que sus competidores.[1] ¿Es prudente que la compañía apueste a que gran parte del mercado del café y la pastelería está más interesada en la conveniencia y la velocidad del servicio que en "sopear"?



www.dunkindonuts.com

Dunkin' Donuts enfrenta un reto clásico de marketing. Tiene una oferta distintiva no muy evidente para el mercado. Sin embargo, debido a presiones competitivas, esta empresa debe esforzarse más por definir su mercado, seleccionar un objetivo y decidir qué características, precio y estrategia de promoción serán las más efectivas. En este capítulo veremos por qué se segmentan los mercados y cómo se realiza dicho proceso. También contemplaremos las alternativas que se presentan a las compañías para elegir los segmentos u objetivos de mercado que quieren abordar. Enseguida definiremos el concepto de posicionamiento, cómo hace una empresa para que su oferta atraiga al mercado meta. Por último, examinaremos la generación de pronósticos, que son el cálculo de las posibles ventas en un mercado. Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

Objetivos del capítulo

- Los conceptos relacionados de segmentación de mercado, marketing por objetivos y posicionamiento.
- El proceso de segmentación de mercado, incluyendo sus beneficios y condiciones de aprovechamiento.
- Bases para segmentar mercados de consumo y de negocios.
- Tres estrategias para definir mercados meta: agregación, estrategia de un segmento y estrategia de segmentos múltiples.
- Tres pasos para crear una estrategia de posicionamiento.
- Los métodos más frecuentes para pronosticar la demanda de los segmentos de mercado.

Panorama de los segmentos de mercado y los mercados meta

En el capítulo 2 definimos el mercado como las personas u organizaciones con 1) necesidades por satisfacer, 2) dinero para gastar y 3) disposición para gastarlo. Sin embargo, en un mercado completo siempre existe diversidad entre los compradores. No todos los consumidores que se ponen pantalones quieren usar vaqueros (*jeans*). Algunos vacacionistas se embarcan en un crucero para descansar y relajarse, en tanto que otros buscan aventuras y emociones. En cuanto a las empresas, no todas las que ocupan computadoras requieren la misma cantidad de memoria o de velocidad, ni todos los compradores de software necesitan el mismo grado de asesoría experta.

Esto indica que en el mismo mercado general hay grupos de clientes, **segmentos de mercado,** con diferentes deseos, preferencias de compra o forma de uso de productos. En algunos mercados las diferencias son relativamente menores y los beneficios que buscan los consumidores se satisfacen con una sola mezcla de marketing. Pero en otros mercados algunos clientes no están dispuestos a hacer las concesiones que exige una mezcla única. En consecuencia, la empresa debe decidir qué segmento o segmentos atacar: una estrategia llamada **marketing por objetivo.** Para un segmento meta, la compañía debe establecer una *posición* en las mentes de sus miembros mediante el diseño e implantación de una mezcla de marketing. Una empresa que se dirige a un solo segmento tendría una sola mezcla de marketing, en tanto que otra que atiende varios segmentos tendría igual número de mezclas de marketing.

Ahora bien, antes de definir las posiciones y diseñar la mezcla de marketing, es preciso identificar y describir los posibles mercados meta. Este proceso se denomina *segmentación de mercado*.

Segmentación de mercado

La variación en las respuestas que los clientes brindan a una mezcla de marketing puede deberse o referirse a diferencias en los hábitos de compra, las formas en que se usa un bien o servicio o los motivos para comprarlo. Los mercadólogos orientados a los clientes toman en cuenta estas diferencias, pero por lo regular no pueden darse el lujo de diseñar una mezcla de marketing para cada cliente. En consecuencia, la mayoría de los vendedores operan entre los extremos

de una mezcla de marketing para todos y una para cada cliente. Hacer lo anterior exige una **segmentación del mercado**, la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto de los factores que influyen en la demanda. Un elemento importante del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Beneficios de la segmentación del mercado

La segmentación del mercado se orienta a los clientes y, por lo tanto, es congruente con el concepto de marketing. Al segmentar un mercado, primero identificamos los deseos de los clientes en un submercado y entonces decidimos si es práctico crear una mezcla de marketing para satisfacer tales deseos.

Al dirigir programas de marketing para los segmentos de mercado individuales, las compañías pueden realizar un mejor trabajo de marketing y aprovechar mejor estos recursos. El enfoque es especialmente importante para una empresa pequeña que posee o cuenta con recursos limitados. Esta empresa podría competir eficazmente en uno o dos segmentos pequeños del mercado; sin embargo, es probable que la abrume la competencia si aborda un segmento mayor. Por ejemplo, The Hain Celestial Group, Inc., se está enfocando en varios segmentos de Estados Unidos y otros mercados internacionales en el área de alimentos orgánicos y naturales. Mediante una de sus marcas, Celestial Seasonings, la firma comercializa tés especiales. Después del agua, el té es la bebida que más se consume en el mundo, y Hain Celestial está explotando un nuevo mercado y estrategias de distribución para apoyar sabores de té nuevos para diversos segmentos de mercado.



Al establecer posiciones sólidas en segmentos de mercado especializados, las empresas de tamaño mediano pueden crecer rápidamente. Por ejemplo, Oshkosh Truck Corporation se ha convertido en el mayor productor mundial de camiones de bomberos y rescate para aeropuertos.

Incluso las compañías muy grandes con recursos suficientes para practicar un marketing masivo respaldado por costosas campañas publicitarias de alcance nacional abandonan las estrategias de marketing de masas. Estas compañías recurren a la segmentación del mercado como una estrategia más eficaz para alcanzar los fragmentos que antes constituían un mercado masivo u homogéneo en Estados Unidos.



De los 60 millones de hogares estadounidenses con mascotas, algunos necesitan servicios, como alojamiento, cuando los miembros de la familia viajan. No obstante, no todas las perreras son iguales. De hecho, algunas prefieren que se les llame hoteles para mascotas y ofrecen todo tipo de atracciones especiales, incluyendo cuidado diurno y fiestas de cumpleaños para las mascotas. ¿Cómo segmentaría usted el mercado de propietarios de mascotas por un servicio como el descrito en este sitio de la red?



El marketing de varios productos de consumo ilustra este acercamiento. Un supermercado típico almacena alrededor de 40 mil artículos, el doble de hace algunos años. Varios son muy similares. Por ejemplo, hay 19 tipos diferentes de champús y acondicionadores Pert, cada uno de los cuales ofrece diferentes beneficios, tales como "hidratación profunda" o "volumen". De manera similar, P&G ofrece 14 versiones de dentífrico Crest y 72 variedades de Pantene para tratamientos del cabello, y Kellogg's tiene 16 sabores de wafles Eggo.

Esta proliferación de alternativas tiene una desventaja potencial. Los consumidores pueden frustrarse por la compleja toma de decisión que se requiere en un compra sencilla cuando están disponibles varios productos similares. Por lo tanto, los vendedores buscan un balance entre encontrar las necesidades especializadas de los consumidores y abrumarlos con elecciones.

El proceso de segmentación del mercado

En ocasiones, los mercados se segmentan intuitivamente, es decir, un vendedor se basa en su experiencia y juicio para decidir sobre los segmentos que hay en un mercado y sobre el potencial que ofrezca cada uno. Otros siguen la pista de la competencia o de los participantes anteriores. Por ejemplo, Gatorade fue creado por científicos de la Universidad de Florida para reponer de manera rápida los fluidos del cuerpo de los jugadores de fútbol de la universidad. Después, cuando se introdujo como un producto de consumo, satisfizo las necesidades de un grupo de consumidores de bebidas que se conoció como el segmento de "bebidas deportivas". Al crecer la popularidad de Gatorade, se introdujeron imitaciones como Powerade de Coca-Cola y All Sport de Pepsi. Cada una ha logrado una pequeña participación del mercado, pero no han desbancado a Gatorade como la marca con la mayor participación. Y tal vez el futuro sea todavía más duro para estos imitadores ahora que Gatorade ha sido adquirido por Pepsi y se beneficiará de una distribución aún mayor.

Otra alternativa es realizar un análisis estructurado (que muchas veces se sustenta en alguna investigación de mercado) con el fin de identificar los segmentos y medir su potencial. Este método, aun si se aplica con un presupuesto reducido, suele develar conocimientos y oportunidades que en otro caso se pasarían por alto.

Los pasos para segmentar un mercado de manera organizada son:

1. *Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado.* El mercadólogo examina atentamente el mercado para determinar las necesidades específicas que satisfacen las ofertas actuales, las necesidades que las ofertas actuales no satisfacen adecuadamente y otras necesidades todavía no reconocidas. Este paso también comprende la entrevista o la observación de consumidores o empresas para determinar su conducta, grados de satisfacción y frustraciones. Por ejemplo, en el mercado de relojes de pulsera todos los clientes comparten el deseo de saber la hora y que todos los relojes la marquen o señalen de manera precisa. Pero también hay varios clientes que quieren que el reloj sea un accesorio de moda, un símbolo de estatus, un cronómetro para ejercicio o un aparato recordatorio de las citas. Tal vez haya otros que quisieran que el reloj funcionara también como computadora, grabadora de voz, detector de pulso, receptor de televisión o teléfono. Todos estos deseos representan, de manera individual o en ciertas combinaciones, posibles segmentos en el mercado de los relojes de pulsera.
2. *Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros.* En este paso el enfoque se centra en qué tienen en común los candidatos que comparten un deseo y qué los distingue de otros segmentos del mercado con deseos distintos. Entre las empresas de negocios, podría ser una característica física (como el tamaño o la ubicación). Entre los consumidores, podría ser una opinión o una pauta de conducta. Con los resultados de este paso se diseñan posibles mezclas de marketing (incluyendo ideas de productos) para los diversos segmentos. Las alternativas se someten a nuevos análisis.
3. *Determinar el potencial de los segmentos y el grado en que se satisfacen.* El último paso consiste en calcular cuánta demanda (o ventas potenciales) representa cada segmento, la urgencia de la necesidad y la fuerza de la competencia. Estos pronósticos determinarán qué segmentos vale la pena explotar. American Express lanzó un servicio de banca por Internet que permite a los clientes hacer depósitos, comprar certifica-

dos de depósito y pagar cuentas en línea. A pesar de la fuerte competencia en línea de los bancos convencionales y las compañías de tarjetas de crédito, los tarjetahabientes actuales de American Express representan un atractivo segmento inicial de mercado.

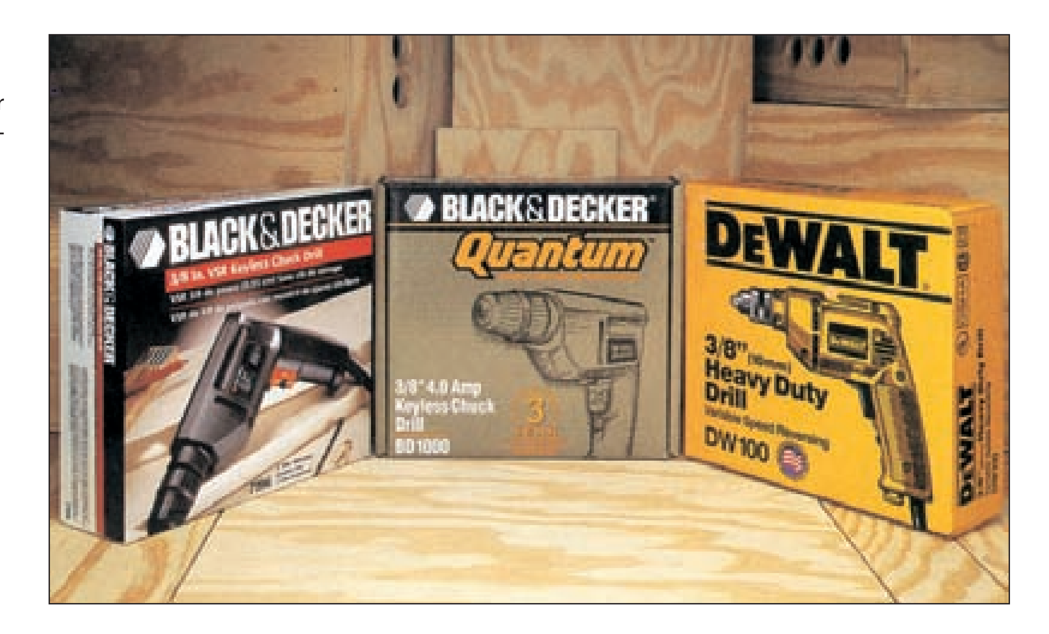
Un grupo que comparte un deseo distinguible del resto del mercado es un segmento. Sin embargo, para que los resultados de la segmentación sean útiles para los vendedores, también deben cumplir algunas condiciones:

- Las bases para la segmentación (es decir, las características que definen los segmentos en los que se ubican los consumidores) deben ser *mensurables* y los datos que describan dichas características deben ser *asequibles*. La edad de los consumidores es mensurable y asequible. Por otro lado, el "deseo de productos ecológicos" puede ser un factor útil al segmentar el mercado de podadoras de césped para hacer composta. Pero esta característica no se mide con facilidad ni es sencillo conseguir los datos.
- El segmento de mercado debe ser *accesible* a través de las instituciones comercializadoras actuales (intermediarios, medios de publicidad, equipo de ventas de la compañía) con el menor costo y desperdicio de esfuerzos. Para acrecentar los beneficios de la segmentación, casi todas las revistas de distribución nacional en Estados Unidos como *Time* y *Sports Illustrated*, así como los grandes periódicos metropolitanos, como el *Chicago Tribune*, publican ediciones distintas por región geográfica. Esto permite al publicista insertar en una revista un anuncio dirigido, digamos, a un segmento sureño del mercado o un anuncio en un periódico para un suburbio particular, sin tener que pagar por la exposición en otras zonas que no son mercado meta.
- Cada segmento debe ser *bastante grande* para ser redituable. Procter & Gamble descubrió un segmento de consumidores de dulces que quieren un producto bajo en calorías. Sin embargo, es demasiado pequeño para justificar la inversión que requeriría una línea de confitería. En teoría, la gerencia debe tratar a cada cliente como un segmento aparte y, de hecho, esta situación, llamada **micromarketing**, se hace más común en los mercados de consumidores y es muy habitual en los mercados empresariales, como cuando Freightliner diseña un remolque para un cliente o cuando Citybank hace un préstamo al gobierno de México o al de Argentina. El micromarketing se presenta en ciertos mercados de consumidores, como las casas a la medida; pero al segmentar la mayoría de estos mercados, la empresa no debe adoptar un conjunto demasiado extenso de estilos, colores, tamaños y precios, porque los costos de producción e inventario harían que no fuera redituable.

Consumidores finales y usuarios empresariales: la primera división

Como veremos, una compañía puede segmentar su mercado de muchas maneras, y las bases de la segmentación varían de un mercado a otro. A menudo, el primer paso es dividir un mercado potencial en dos categorías amplias: consumidores finales y usuarios empresariales. Black & Decker lo hace al ofrecer la línea DeWalt de herramientas eléctricas para los profesionales, la línea Quantum para el segmento "hágalo usted mismo" y la marca Black & Decker para el consumidor que realiza pequeñas tareas ocasionales.

El único criterio de esta primera división, al segmentar un mercado, es la razón de compra de los clientes. Recordemos que, como vimos en el capítulo 4, los consumidores finales compran bienes o servicios para su uso personal o doméstico y satisfacen deseos estrictamente no empresariales. Constituyen el mercado de consumidores. Los usuarios comerciales, que explicamos en el capítulo 5, son organizaciones comerciales, industriales o institucionales que compran bienes o servicios para uso de su organización, para revender o para hacer otros productos. Black & Decker reconoció que los profesionales que se ganan la vida en el negocio de la construcción necesitan herramientas durables y de preci-



Cuando considera el costo de crear tres programas de marketing, como lo hizo Black & Decker (B&D) para sus herramientas eléctricas, sugiere lo importante que es la segmentación para el éxito de una compañía y sus productos. DeWalt, Quantum y la marca Black & Decker tienen cada una características propias de cada producto, precios, empaque, publicidad y distribución.



sión. Por su parte, los aficionados usan sus herramientas con menos frecuencia, emprenden proyectos menos complicados y están satisfechos con equipo menos poderoso. Se estimó que estos segmentos eran tan diferentes que requerían distintas mezclas de marketing.

Segmentar un mercado en estos dos grupos —consumidores y empresas— es extremadamente importante desde el punto de vista del marketing, porque los dos segmentos compran de manera distinta. En consecuencia, la composición de la mezcla de marketing de un vendedor dependerá de que se dirija al mercado de consumidores o al de negocios.

Segmentación de mercados de consumidores

Dividir un mercado total en consumidores finales y usuarios empresariales da por resultado segmentos que todavía son demasiado extensos y variados para la mayoría de los productos. Se necesita identificar algunas características de estos segmentos para dividirlos en objetivos más específicos.

Como se muestra en la tabla 6.1, hay varias formas de dividir el mercado de consumidores. Las bases de la segmentación comprenden muchas de las características con que describimos ese mercado en el capítulo 4, así como algunas dimensiones psicológicas y conductuales. Para ilustrarlo, estudiaremos cuatro bases para segmentar mercados de consumidores, las cuales se utilizan de manera separada o en combinación: geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento.

Segmentación geográfica

La **segmentación geográfica** es subdividir los mercados en segmentos por su localización (las regiones, países, ciudades y pueblos en donde vive y trabaja la gente). La razón es que los deseos de los consumidores y el uso de los productos suelen relacionarse con una o más de estas subcategorías. Las características geográficas también son mensurables y asequibles, dos condiciones para una segmentación eficaz. Consideremos cómo serviría la distribución geográfica de la población como base para la segmentación.

Distribución demográfica regional

Muchas empresas comercializan sus productos en un número limitado de regiones o venden en todo el país, pero elaboran una mezcla de marketing distinta para cada región. La distribución regional de la población es importante para los vendedores porque los habitantes *de una región* comparten valores,

TABLA 6.1 Bases para la segmentación de mercados de consumidores

Base para la segmentación	Posibles segmentos de mercado
Geográfica	
Región	Nueva Inglaterra, Atlántico central y otras regiones censadas
Tamaño de la ciudad o zona metropolitana	Población de menos de 25 000; 25 001-100 000; 100 001-500 000; 500 001-1 000 000, etcétera.
Urbana o rural	Urbana, suburbana, rural
Clima	Cálido, frío, soleado, lluvioso, nublado
Demográfica	
Ingreso	Menos de 25 000 dólares; 25 000-50 000; 50 001-75 000; 75 001-100 000; más de 100 000
Edad	Menos de 6 años, 6-12, 13-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65 y más
Sexo	Masculino, femenino
Ciclo vital de la familia	Joven soltero o soltera; joven casado o casada sin hijos, etcétera.
Clase social	Alta, media alta, media baja, baja alta, etcétera.
Educación	Sólo primaria, secundaria, preparatoria, licenciatura
Ocupación	Profesional, gerente, oficinista, ventas, estudiante, ama de casa, desempleado, entre otros
Origen étnico	Africano, asiático, europeo, latinoamericano, oriental, etcétera.
Psicográfica	
Personalidad	Ambicioso, confiado, agresivo, introvertido, extrovertido, sociable, etcétera.
Estilo de vida	Actividades (golf, viajes); intereses (política, arte moderno); opiniones (conservador, capitalismo)
Valores	Valores y estilos de vida (VALS2), lista de valores (LOV)
Por comportamiento	
Beneficios deseados	Gran variedad de ejemplos dependiendo del producto: aparatos electrodomésticos (costo, calidad, vida útil); pastas de dientes (sin caries, control de la placa, dientes brillantes, buen sabor, precio bajo)
Tasa de uso	No usuarios, usuarios esporádicos, usuarios habituales

actitudes y preferencias de estilos. Sin embargo, suele haber diferencias significativas *entre regiones* por las diferencias de clima, usos sociales y otros factores. Por ejemplo, Campbell Soup Company ha alterado algunas de sus recetas de sopas y frijoles para adecuarlas a los gustos regionales; y los restaurantes Friday's, con más de 525 sucursales sólo en Estados Unidos, permiten que en cada uno se ofrezca en el menú hasta 30 platillos regionales.

Muchas organizaciones segmentan sus mercados de acuerdo con el tamaño de la ciudad o la concentración demográfica; es decir, siguen una distribución urbana, suburbana y regional. Tal vez le sorprenda que la estrategia inicial de Wal-Mart haya sido la de ubicarse sólo en poblaciones de *menos* de 35 mil habitantes para minimizar el número de competidores.

Una fuente de referencia clásica usada para la segmentación geográfica es el anuario "Survey of Buying Power" de la revista *Sales & Marketing Management*. Se trata de un informe en dos partes en el que se ofrece información sobre población, ingreso y pauta de gasto por estado, condado, zona metropolitana principal, mercado televisivo y mercado periodístico. Con estos datos, un vendedor puede comparar el poder y el comportamiento de compra entre regiones.

Segmentación demográfica

Los datos demográficos también proporcionan una base común para segmentar los mercados de consumidores. Se aprovechan con frecuencia porque guardan una relación estrecha con la demanda y se miden con relativa facilidad. Recuerde que en el capítulo 4 estudiamos variables demográficas en las descripciones de los mercados de consumidores. Las carac-

terísticas más comunes (solas o combinadas) para la **segmentación demográfica** son edad, sexo, etapa del ciclo vital de la familia, ingreso y educación. Por ejemplo, Pepsi-Cola dirigió con éxito su refresco lima-limón Sierra Mist a usuarios de 18 a 34 años, porque fueron ignorados por los mercadólogos de Sprite y 7Up.[2] En la tabla 6.1 se anotan ejemplos de características de segmentación demográfica.

Es importante advertir que no hay reglas para el número o la extensión de las categorías con que se hace la segmentación. El mercado y la necesidad que se va a satisfacer dictan las opciones. Por ejemplo, quizá haya cierta simetría en una categoría de edad que incluye a todos los adolescentes (y deben tenerse datos sobre "jóvenes"), pero el comportamiento de compra y las motivaciones de quienes tienen 13 y 14 años pueden ser muy diferentes de los del grupo de 18 y 19 años.

La clase social, una medida compuesta de varias dimensiones demográficas, y el ciclo de vida familiar, que describe etapas por las que pasan los padres y sus hijos, ilustran este método de segmentar un mercado. Los indicadores más usados de la clase social comprenden escolaridad, ocupación y tipo de vecindario en que vive la persona. Muchos consideran que la clase social es un indicador "más rico" que el ingreso o cualquiera de sus componentes tomados por separado. Afirmarían, por ejemplo, que un abogado y un plomero han de ser miembros de clases sociales distintas, aunque ganen lo mismo. Como la clase social de una persona —ser de clase alta o de la clase trabajadora— tiene una influencia considerable en sus elecciones en muchas categorías de productos, las compañías escogen una o dos clases como mercados meta y crean un producto y una mezcla de marketing para alcanzar esos segmentos.[3]

Las formas en que pueden combinarse las bases de segmentación están limitadas sólo por la imaginación del vendedor y la disponibilidad de los datos. Por ejemplo, un método llamado agrupamiento geodemográfico se basa en los códigos postales, datos demográficos del Censo de Estados Unidos y datos de hogares recolectados por la empresa de investigación Claritas. El nombre comercial del procedimiento es PRIZM (abreviatura de *Potential Rating Index for Zip Markets*, "Índice de calificaciones potenciales para mercados de código postal"). Con datos censales sobre educación, ingreso, ocupación, vivienda, etnia, urbanización y otras variables, Claritas agrupó 36 mil códigos postales de Estados Unidos en 15 grupos y 62 agrupamientos o segmentos similares. A continuación, buscó en cada agrupamiento mayores semejanzas en estilos de vida y hábitos de consumo y los identificó con nombres como "niños y entrampados", "poder canoso" y "escopetas y ligues". Con esta información, los mercadólogos identifican los códigos postales para expedir promociones por correo directo, elegir ubicaciones para sucursales abiertas al público y determinar la mejor mezcla de productos y marcas para ofrecer en tiendas específicas.



Segmentación psicográfica

Los datos demográficos sirven para segmentar mercados porque se relacionan con el comportamiento y porque se reúnen con relativa facilidad. Sin embargo, los datos demográficos no son por sí mismos las causas del comportamiento. Los consumidores no compran equipos de surf de vela porque sean jóvenes, sino porque les gusta salir y llevar una vida activa, y resulta que tales personas suelen ser jóvenes. De tal manera, los datos demográficos se correlacionan con el comportamiento, pero no lo explican.

Muchas veces, los vendedores van más allá de los atributos demográficos en el esfuerzo por entender mejor por qué los consumidores se portan como lo hacen. Por consiguiente, practican la llamada **segmentación psicográfica**, que consiste en examinar los elementos relacionados con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas. A menudo se incluyen en la segmentación psicográfica dimensiones de personalidad, características de estilo de vida y valores de los consumidores.

Características de personalidad

La **personalidad** se describe por lo regular según los rasgos que influyen en el comportamiento. En teoría, sería una buena base para segmentar los mercados. La experiencia nos dice que los compulsivos compran de manera distinta que los cautos, y los silenciosos introvertidos no compran lo mismo ni de la misma manera que los gregarios y sociables.

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

La obesidad infantil está aumentando a un ritmo alarmante. Uno de los culpables es el comer bocadillos con grasas que engordan, y supuestos contribuyentes a esta tendencia son la comercialización de comida rápida, dulces y chocolates, bocadillos grasos y refrescos azucarados dirigidos a los niños. Además de la publicidad por televisión, los mercadólogos han usado una variedad de técnicas para llegar a los niños con sus mensajes y productos. Enfoques comunes incluyen máquinas expendedoras en escuelas, materiales de planes de estudios que incorporan marcas, forros de libros con nombres de marcas, publicidad en autobuses escolares y programas de lealtad que recompensan a las escuelas por reunir etiquetas de productos. La tendencia más reciente son mensajes de marcas en juegos por Internet dirigidos a los niños. Los mercadólogos sostienen que los niños compran o influyen en la compra de muchos más productos que en el pasado, así que son un objetivo importante. Sin embargo, la investigación sugiere que los niños de menos de ocho años no pueden distinguir entre intentos de persuasión y la simple declaración de hechos.

¿Va contra la ética el que un mercadólogo se dirija a niños por debajo de cierta edad?

Fuentes: Matthew Grimm, "Is Marketing to Kids Ethical?", *Brandweek*, 5 de abril de 2004, pp. 44+; Joseph Perira, "Junk-Food Games", *The Wall Street Journal,* 3 de mayo de 2004, pp. B1+; Todd Wasserman, "Curbing Their Appetite", *Brandweek*, 6 de diciembre de 2004, pp. 24+.

Sin embargo, las características de personalidad plantean problemas que limitan su utilidad para una segmentación práctica del mercado. En primer lugar, la presencia y la intensidad de estas características en la población general son prácticamente imposibles de medir. Por ejemplo, ¿cómo se mediría el número de personas que se clasificarían como agresivas? Otro problema atañe a la condición de accesibilidad de la segmentación. No hay medio propagandístico que ofrezca un acceso único a un tipo de personalidad; es decir, la televisión llega tanto a los introvertidos como a los extrovertidos, a los agresivos como a los tímidos. Por lo tanto, uno de los objetivos principales de la segmentación, que consiste en no desperdiciar esfuerzos de marketing, es poco probable que se cumpla si se recurre a la personalidad.

De cualquier manera, las empresas adaptan sus mensajes publicitarios para que llamen la atención de ciertos rasgos de personalidad. Y a pesar de que la importancia de la dimensión de la personalidad en una decisión en particular pueda ser no medible, el vendedor cree que ejerce una influencia. Así, Hallmark promocionó por años sus tarjetas de felicitación diciendo a los consumidores: "Cuando te preocupas lo suficiente para enviar lo mejor", y las modelos de L'Oreal usan los productos de la compañía, "Porque yo lo valgo".

Estilo de vida

El **estilo de vida** concierne a las actividades, intereses y opiniones (AIO) de una persona. Para los mercadólogos, el estilo de vida representa cómo se pasa el tiempo y qué convicciones se defienden sobre diversos temas sociales, económicos y políticos. Es un concepto amplio que se superpone con las que algunos consideran características de personalidad.

Sin duda, los estilos de vida de las personas tienen un efecto sobre qué productos compran y qué marcas prefieren. Los vendedores lo saben y diseñan sus estrategias de acuerdo con segmentos de estilo de vida. Los anuncios de Polo representan una imagen de estilo de vida. Y el sitio web de la empresa describe la estrategia en las palabras de Ralph Lauren:[4]



> Polo siempre ha estado interesado en vender un producto de calidad por medio de la creación de palabras e invitando a nuestros consumidores a ser parte de nuestro sueño. Nosotros fuimos los primeros en crear tiendas que permiten a los consumidores interactuar con ese estilo de vida.

Aunque es una valiosa herramienta de marketing, la segmentación por estilo de vida tiene algunas de las mismas limitaciones de la segmentación basada en las características de personalidad. Por ejemplo, es difícil medir con exactitud en la población el tamaño de los segmentos por estilo de vida. Por decir, ¿cuántas personas desean reflejar el "estilo de vida Polo" en su forma de vestir? Otro problema es que un segmento por estilo de vida puede no ser accesible a un costo razonable mediante el sistema de distribución habitual de la empresa o el programa de promociones que ésta normalmente sigue.

El Smart Car, producido por DaimlerChrysler, sólo mide ocho pies de largo y recorre 57 millas por galón de gasolina. Con un precio de lista de alrededor de 9 mil dólares, ha logrado gran popularidad en Europa y Asia. A pesar de sus ventajas obvias de bajo costo de operación, maniobrabilidad y facilidad de estacionamiento, existen dudas acerca de lo bien que se ajustaría a los estilos de vida y valores de los compradores estadounidenses. El éxito de las camionetas en Estados Unidos sugiere que ciertas preocupaciones por el cupo, la comodidad y la seguridad pueden definir el impulso en las compras de automóviles. ¿Qué características demográficas y psicográficas debería examinar DaimlerChrysler al buscar un segmento de mercado estadounidense para el Smart Car?





Valores De acuerdo con los psicólogos, los **valores** son un reflejo de nuestras necesidades ajustadas a las realidades del mundo en que vivimos. Los investigadores del Centro de Investigación por Encuestas de la Universidad de Michigan identificaron nueve valores básicos que se relacionan con el comportamiento de compras. Los nueve, que los investigadores llaman *lista de valores* LOV, son:

- Respeto a uno mismo
- Seguridad
- Emoción
- Diversión y gusto de vivir
- Tener relaciones cálidas
- Autorrealización
- Sentido de pertenencia
- Sentido de logro
- Ser respetado

Aunque casi todos dirían que estos valores son deseables, su importancia relativa difiere entre las personas, además de que influye en el comportamiento. Por ejemplo, es más probable que quienes confieren un gran valor a la diversión y el gusto de vivir disfruten del esquí, baile, ciclismo y excursionismo, mientras que las personas que le asignan un valor mayor a las relaciones cálidas tienden a dar regalos sin una razón particular. Así, pues, la fuerza relativa de los valores podría ser la base para segmentar un mercado.

Segmentación por comportamiento

Algunos vendedores tratan regularmente de segmentar sus mercados sobre la base del comportamiento relacionado con el producto, es decir, hacen una **segmentación por comportamiento**. En esta sección consideraremos brevemente dos enfoques: los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor usa el producto.

Beneficios deseados Desde una perspectiva orientada al cliente, el método ideal para segmentar un mercado se basa en los beneficios que desea el cliente. Tomar los beneficios para segmentar el mercado es congruente con la idea de que una compañía debe comercializar beneficios y no simplemente las características físicas de un producto. A fin de cuentas, un carpintero quiere una superficie uniforme (beneficio), no una lijadora eléctrica Black & Decker (el producto). Sin embargo, en muchos casos los beneficios que desean los clientes no cumplen la primera condición de la segmentación, esto es, no se dejan medir fácilmente porque los clientes no están dispuestos o son incapaces de revelarlos. Por ejemplo, ¿qué beneficios se obtienen de la ropa que lleva la etiqueta por fuera? Y a la inversa, ¿por qué otras personas se rehúsan a usar tales prendas?

La segmentación por beneficios se hace en varios pasos. En el primero, se deben determinar los beneficios concretos que buscan los clientes, lo que comprende varias fases, empezando con la identificación de todos los posibles beneficios relacionados con un producto o comportamiento a través de lluvia de ideas, observación de los consumidores y escuchar grupos de discusión. Después se ahondan las investigaciones para descartar los beneficios improbables o irreales y para ampliar y aclarar las posibilidades restantes. Por último, se hacen encuestas a gran escala para determinar la importancia de los beneficios y cómo los buscan los clientes.

Para ilustrar, con el crecimiento de Internet los banqueros vieron la oportunidad de cambiar a los consumidores a la banca electrónica. Desarrollaron la tecnología, cerraron sucursales y promovieron la idea con vigor. No obstante, cuando el esfuerzo enfrentó resistencia de los consumidores, una investigación de los bancos descubrió los beneficios del servicio personalizado. Para muchas transacciones financieras, los consumidores simplemente quieren tratar con una persona. Como resultado, entre 2000 y 2004, los seis bancos más grandes de Estados Unidos han reestablecido o abierto más de 1 500 sucursales.[5]

Tasa de uso Otra base para la segmentación del mercado es la tasa a la que las personas consumen un producto. Una clasificación común de tasa de uso es: no usuarios, usuarios esporádicos, usuarios regulares y usuarios habituales. Normalmente, una compañía está más interesada en los usuarios habituales de su producto, porque menos de 50% de todos los usuarios de un producto suman de 80 a 90% de las compras totales. En la industria se suele llamar a estos usuarios habituales la "mitad fuerte" del mercado. Muchos vendedores apuntan sus esfuerzos de marketing a la retención de los consumidores que componen la mitad fuerte de su marca y a estimular a la mitad fuerte de la competencia para que cambie de marca. Por ejemplo, Best Buy, el detallista de electrónicos para el consumidor, usa datos demográficos, registros de ventas y otras bases de datos para catalogar a los clientes como "ángeles" o "demonios". Los ángeles, que representan alrededor de 20% de los clientes de la cadena y generan el grueso de sus utilidades, compran artículos de alto margen como televisores de alta definición y nuevos CD sin el beneficio de descuentos de fábrica u ofertas. Los demonios, por otra parte, son una fuga de utilidades porque buscan ofertas, utilizan los descuentos de fábrica y con frecuencia regresan la mercancía. Los empleados de Best Buy se entrenan para identificar a los ángeles y brindarles atención especial.[6]

En ocasiones, un mercadólogo elegirá como mercado meta al no usuario o al usuario esporádico, con la intención de convencerlo para que se vuelva cliente habitual. También es probable que los clientes esporádicos constituyan un nicho atractivo para el vendedor simplemente porque los ignoran empresas que se dirigen a los usuarios frecuentes. Cuando se identifican las características de los usuarios esporádicos, la gerencia puede abordarlos directamente con una oferta de posicionamiento atractiva para incrementar el uso, por ejemplo mediante 1) la descripción de nuevos usos de un producto (bicarbonato de sodio como desodorante de refrigerador, goma de mascar en lugar de cigarros); 2) la propuesta de nuevos momentos o lugares (sopa como refrigerio después de la escuela, desodorantes de ambiente para los gabinetes escolares), o 3) la oferta de empaques de varias unidades (empaques de 12 refrescos).

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Puede beneficiar la tecnología a los compradores de abarrotes?

Albertsons, un detallista de abarrotes y productos farmacéuticos, combina la conveniencia para sus clientes más leales con la recopilación electrónica de datos. Los clientes que se han registrado en el programa de comprador preferente de Albertsons pueden usar un escáner de mano mientras recorren la tienda. Usando estos dispositivos, registran y embolsan sus artículos mientras compran. El escáner presenta un total acumulado de los artículos seleccionados y sugiere artículos complementarios como pan para los hot dogs de salchicha. También ofrece cupones y ofertas con descuento sobre artículos selectos. Los clientes pueden agregar o retirar artículos hasta que llegan a la caja registradora, donde la información se descarga por medios electrónicos a una registradora y pagan.

La información de los dispositivos usados por los clientes también se descarga en una base de datos que es analizada por Albertsons para identificar las preferencias del cliente y sus tendencias de compra. Según la gerencia de la compañía, los clientes que usan el dispositivo han duplicado la cantidad de lo que compran en cada visita a la tienda, porque pueden llevar un registro preciso de cuánto están gastando.

Fuentes: Beth Bachelor, "Scanning for Groceries", *InformationWeek*, 12 de abril de 2004, p. 28; Carol Hymowitz, "CEOs Use Technology to Gather Information, Build Customer Loyalty", *The Wall Street Journal*, 26 de octubre de 2004, p. B1.

Segmentación de mercados de negocios

Aunque el número de compradores en un mercado de negocios (o empresarial) sea relativamente bajo en comparación con un mercado de consumidores, la segmentación no deja de ser importante. La razón es sencilla: un esfuerzo de marketing muy enfocado, dirigido a satisfacer las necesidades de un grupo de clientes semejantes, es más eficaz y tiene más probabilidades de éxito.

En la tabla 6.2 se anotan ejemplos de unas bases para la segmentación de un mercado de negocios agrupadas por ubicación del cliente, tipo de cliente y condiciones de transacción. Observe que muchas de las bases son similares a las que empleamos para segmentar mercados de consumidores. Describamos con más detalles algunas de estas bases para dar una idea de la segmentación de un mercado empresarial.

Ubicación de los clientes

Los mercados de negocios suelen segmentarse de acuerdo con criterios geográficos. Algunas industrias se concentran en regiones. Por ejemplo, las compañías que explotan recursos naturales se instalan en las cercanías para reducir al mínimo los costos de envío. Otras industrias se concentran en una región simplemente porque las empresas más nuevas surgen de las compañías pioneras o deciden situarse cerca. Por ejemplo, varias marcas de vehículos recreativos, como Skyline y Monaco Coach, se fabrican en el norte de Indiana. Algunas empresas que venden a esta industria, como Patrick Industries (cajas y paneles) y LaSalle-Bristol (recubrimientos de piso), han elegido instalarse cerca y enfocar sus esfuerzos regionalmente.

Las compañías también segmentan los mercados internacionales por regiones. Por ejemplo, al considerar los países en vías de desarrollo, una empresa podría estudiar la confiabilidad de los servicios públicos, la calidad del sistema de transporte y la modernización de la estructura de distribución al decidir dónde ampliar sus operaciones.

Tipo de cliente

Industria

Cualquier empresa que vende a clientes empresariales de diversas industrias quiere segmentar su mercado por industrias. Por ejemplo, una compañía que vende motores eléctricos pequeños tendría un mercado potencial extenso en muchas industrias. Sin embargo, la empresa haría mejor si segmentara su mercado potencial por tipo de cliente y

TABLA 6.2 Bases de segmentación para los mercados de negocios

Base para la segmentación	Posibles segmentos de mercado
Ubicación de los clientes	
Región	Sureste asiático, América Central, Medio Oeste superior, costa del Atlántico
Ubicaciones	Sitio de compra único, varios sitios de compra
Tipo de cliente	
Industria	Códigos NAICS selectos
Tamaño	Volumen de ventas, número de empleados
Estructura de la organización	Centralizada o descentralizada, decisiones de grupo o individuales
Criterios de compra	Calidad, precio, durabilidad, tiempo de ventaja
Condiciones de la transacción	
Situación de compra	Recompra directa, recompra modificada, nueva compra
Tasa de uso	No usuario, usuario esporádico, usuario habitual
Procedimiento de compra	Oferta en competencia, arrendamiento, contratos de servicio
Tamaño del pedido	Pequeño, mediano, grande
Requisitos de servicio	Escasos, moderados, intensos

luego por especialidad, con el fin de satisfacer más cabalmente las necesidades de organizaciones de un número limitado de segmentos. Los códigos NAICS, que explicamos en el capítulo 5, son particularmente útiles para este propósito porque la información publicada por el gobierno y la industria sobre factores como el número de empresas, su tamaño y su localización está organizada de acuerdo con este esquema.

Tamaño

El tamaño del cliente empresarial puede calcularse con factores tales como el volumen de ventas, número de empleados, número de instalaciones fabriles y número de oficinas de ventas. Muchos mercadólogos dividen su mercado potencial en cuentas grandes y pequeñas, usando canales de distribución distintos para llegar a cada segmento. La fuerza de ventas del vendedor puede manejar directamente las cuentas de gran volumen, pero para llegar a las cuentas pequeñas puede recurrir a un intermediario o confiar en Internet o en el telemercadeo.

Estructura de la organización

Las empresas compran de modos diversos. Algunas se apoyan en buena medida en sus departamentos de compras para controlar la entrada de información, reducir el número de alternativas y llevar a cabo las negociaciones. Vender a esas compañías requeriría un esfuerzo de venta personal sólido y dirigido específicamente a los ejecutivos de compras. También se necesitarían materiales de apoyo excelentes, si el producto excede las capacidades técnicas de los gerentes de compras.

Otros compradores optan por dar una mayor participación en el proceso de compra a las personas a las que concierne directamente. Estos compradores incluyen a muchas personas en las decisiones, sostienen juntas durante largo tiempo y utilizan muchas comunicaciones internas. Las dependencias gubernamentales son especialmente conocidas por la lentitud de sus procesos de compra. Por ejemplo, a causa de los extensos trámites de aprobación, conseguir una orden de compra de suministros para una prisión federal puede demorar dos o tres años. Vender a este segmento del mercado requiere muchos contactos variados y con frecuencia ocupa a varias personas de la empresa vendedora.

Criterios de compra

Todos los compradores quieren calidad, precios bajos y entrega a tiempo; sin embargo, en cada mercado hay grupos para los que uno de estos u otro criterio de compra es particularmente importante. Tomemos el negocio de los automóviles. General Motors compra más de 90 mil *millones* de dólares en componentes, maquinaria y equipo cada año. Al elegir a sus proveedores, GM tiene un proceso formal que toma en cuenta las capacidades técnicas del candidato, tasas de defecto y calendarios de entrega, entre otros criterios.

Condiciones de transacción

Las circunstancias de la transacción también pueden ser la base para segmentar un mercado. Los vendedores pueden tener que modificar sus esfuerzos de marketing para manejar diversas situaciones de compra, tasas de uso, procedimientos de compra, tamaño de los pedidos o requisitos de servicio. Para ilustrarlo, enseguida describimos tres de estas condiciones de transacción.

Situación de compra

Cuando Singapore Airlines enfrentó la decisión de comprar o no comprar el 7E7 Dreamliner de Boeing, un avión que reemplazaría su flotilla actual de 747, estaba haciendo una nueva compra. La decisión es muy distinta de la recompra modificada que ocurre cuando la aerolínea adquiere más aviones 737, los cuales ha volado durante años. Estas situaciones de compra, junto con la recompra directa, son tan peculiares que bien querría un vendedor segmentar su mercado en estas tres categorías de compra. También es probable que el vendedor establezca por lo menos dos segmentos combinando en uno solo la compra nueva y la recompra modificada. Se crearían programas distintos de marketing para llegar a estos dos o tres segmentos.

Tasa de uso

Los mercados de la mayor parte de los productos pueden dividirse en usuarios habituales, usuarios esporádicos y no usuarios (prospectos). Los usuarios frecuentes son los más atractivos por el volumen de sus compras, pero también generan

mucha competencia. Como alternativa, algunas empresas han encontrado más redituable evitar la competencia y concentrarse en los usuarios esporádicos.

Procedimiento de compra

Los productos pueden arrendarse, financiarse o adquirirse directamente. Los precios se imponen, negocian o proponen en una subasta. Consideremos el efecto en un vendedor de un sistema de subastas. Las dependencias gubernamentales hacen sus compras por licitación cerrada, es decir, cada vendedor potencial propone una oferta confidencial en respuesta a una descripción detallada de lo que la dependencia quiere comprar. Cuando las pujas se abren, la dependencia está obligada por ley a aceptar la más baja, salvo que sea claramente impropia. ¿En qué difiere lo anterior de negociar un precio? En primer lugar, el vendedor tiene sólo una oportunidad de proponer un precio. Asimismo, para competir en un mercado de licitaciones cerradas es esencial tener costos bajos. También es importante poseer conocimientos solventes sobre la industria para saber pronosticar qué otras firmas pujarán. Estas diferencias pueden hacer que una empresa trate al gobierno como un segmento aparte.

La segmentación identifica las oportunidades de un mercado. La siguiente etapa es que la empresa decida en qué oportunidades enfocarse con un esfuerzo de marketing.

Estrategias para mercados meta

A un segmento de mercado específico (personas u organizaciones) en el que un vendedor enfoca sus esfuerzos se le llama **mercado meta**. Las estrategias de alternativa son congregación del mercado, concentración en un segmento u objetivo de segmentos múltiples.

Estrategia de agregación

Al adoptar una **estrategia de agregación del mercado** (también conocida como *estrategia de mercado de masas* o *estrategia de mercado indiferenciado*), el vendedor trata todo su mercado como un solo segmento. Los miembros de un mercado congregado se consideran semejantes en lo que respecta a la demanda de un producto, es decir, que los clientes están dispuestos a hacer algunas concesiones en aspectos menos importantes con el fin de disfrutar del principal beneficio que ofrece el producto. En esta situación, el mercado total es la meta de la empresa; por lo tanto, la gerencia puede establecer una sola mezcla de marketing y llegar a la mayoría de los consumidores del mercado completo. La compañía ofrece un solo producto para su audiencia de masas, diseña una estructura de precios y un sistema de distribución para su producto y emplea un único programa de promoción destinado a todo el mercado; a este método se le llama "de escopeta de perdigones" (un programa para alcanzar un objetivo extenso).

¿Cuándo es más probable que una organización adopte la estrategia de agregación del mercado? En realidad, la noción de un mercado agregado es poco frecuente. Incluso un artículo como la gasolina tiene diversos grados de octanaje, con o sin etanol y con otros aditivos. El mercado total para la mayor parte de los productos es demasiado variado —demasiado heterogéneo— para considerarlo una entidad única y uniforme. Por ejemplo, hablar de un mercado de vitamínicos es ignorar la existencia de submercados que difieren notablemente unos de otros. A causa de estas diferencias, las vitaminas One-A-Day se ofrecen en *19* presentaciones diferentes, incluyendo la conocida fórmula regular para adultos, una fórmula especial para mujeres, la fórmula infantil de Scooby-Doo y fórmulas aparte para dar energía, memoria, tono y humor, así como otras más.

En general, la estrategia de agregación se elige después de que la empresa buscó segmentos en el mercado y concluyó que, a pesar de las diferencias, la mayoría de los clientes del mercado total responderían de manera muy parecida a una mezcla de marketing. Esta estrategia sería apropiada para empresas que comercializan un producto básico indiferenciado, como sal o azúcar. A los ojos de muchas personas, el azúcar es azúcar, cualquiera que sea la marca, y todas las marcas de sal de mesa son muy similares.

La ventaja de una estrategia de agregación del mercado es que se reducen al mínimo los costos. Permite a una compañía producir, distribuir y promover sus productos con mucha eficacia. Fabricar y comercializar un solo producto para todo el mercado significa que las

corridas de producción son más largas y que los costos por unidad son menores. Los costos de inventario se reducen cuando la variedad de colores y tamaños de los productos es poca o nula. El almacenaje y el transporte son más eficaces cuando se envía un producto a un solo mercado. Los costos de promoción disminuyen al mínimo cuando se transmite el mismo mensaje a todos los clientes.

La estrategia de agregación del mercado suele estar acompañada por la estrategia de diferenciación del producto en el programa de marketing de una compañía. La **diferenciación del producto** ocurre cuando, a los ojos de los consumidores, una empresa distingue su producto de las marcas competidoras que se ofrecen al mismo mercado agregado. Mediante la diferenciación, una empresa crea la impresión de que su producto es mejor que las marcas de la competencia, como cuando C&H Sugar anuncia su producto como "azúcar pura de caña".[7] Además de fomentar entre los clientes la preferencia por la marca del vendedor, la diferenciación, cuando tiene éxito, también reduce la competencia por los precios.

Para diferenciar su producto, el vendedor 1) concibe una apariencia distintiva para el empaque o el producto (por ejemplo, la forma), o bien 2) publica una afirmación promocional de una característica diferencial; por ejemplo, varias marcas de aspirina afirman que son las más eficaces para aliviar el dolor, aunque contienen esencialmente los mismos ingredientes.

Estrategia de un solo segmento

Una **estrategia de un solo segmento**, también llamada *estrategia de concentración*, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total. Se hace una mezcla de marketing para llegar a este segmento único. A veces, una compañía quiere concentrarse en un solo segmento del mercado en lugar de enfrentar muchos competidores en un mercado más amplio.

Cuando los fabricantes de automóviles extranjeros entraron al mercado estadounidense, se enfocaron en un solo segmento. El Beetle original de Volkswagen estaba destinado al mercado de compactos económicos y Mercedes-Benz se dirigió al mercado de ingresos elevados. En la actualidad, como es bien sabido, casi todos los fabricantes foráneos de autos han pasado a una estrategia de segmentos múltiples (pensemos, por ejemplo, en la línea de productos de Volkswagen). Sólo algunos, como Rolls-Royce y Ferrari, siguen centrados en su segmento único original.

Una estrategia de un solo segmento permite al vendedor penetrar a fondo en un mercado y adquirir una reputación como especialista o experto en este mercado limitado. Las empresas que explotan segmentos únicos se denominan **mercadólogos de nicho** y sus segmentos meta son **mercados de nicho** (o **nichos de mercado**). Con mucha frecuencia, pero no siempre, los nichos son muy pequeños. Dos empresas incluidas recientemente en una lista de compañías de crecimiento rápido y sus nichos son Brass Eagle, que fabrica ropa y equipo para el deporte del *paintball*, y Ahead, un fabricante de gorras de golf.

Una compañía puede iniciar una estrategia de un solo segmento con recursos limitados. Siempre que el segmento persista como un mercado pequeño, lo más probable es que los competidores grandes la dejen en paz. En cambio, si el mercado pequeño mostrara signos de crecer, las grandes podrían dar el salto.

El riesgo y la limitación de una estrategia de un solo segmento es que el vendedor tiene "todos los huevos en una canasta". Si el potencial de mercado de ese segmento único declina, el vendedor tendrá problemas considerables. Asimismo, un vendedor con un nombre fuerte y una reputación en un segmento tendría quizá muchas dificultades para expandirse a otro segmento. Por ejemplo, General Motors decidió eliminar la marca Oldsmobile cuando ésta no pudo atraer al segmento joven en el mercado automotriz.

Estrategia de segmentos múltiples



En la **estrategia de segmentos múltiples** se identifican como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales. Se genera una mezcla de marketing para llegar a cada segmento. Por ejemplo, Bayer ofrece nueve variaciones de aspirina y Aleve entre sus productos analgésicos, cada uno con su propio programa de marketing.

En una estrategia de segmentos múltiples, el vendedor elaborará una versión distinta del producto básico para cada segmento. Por ejemplo, la línea V-Rod de motocicletas de alto

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Puede un detallista de materiales para la construcción fijar a hombres y mujeres como sus metas?

Home Depot, un detallista de herramientas y materiales para proyectos de construcción, siempre ha tenido a los hombres como meta. La gerencia posicionó a las tiendas para hombres de "hágalo usted mismo" y contratistas profesionales, hasta que investigaron sobre todos sus clientes. Descubrieron que las mujeres están realizando proyectos de remodelación ellas solas, y en muchos hogares maridos y esposas emprenden en conjunto proyectos de renovación. El reto para Home Depot era el de hacer sus tiendas más atractivas para las mujeres, sin ofender a sus clientes varones. Los cambios incluyeron reducir la altura de los anaqueles y hacerlos menos profundos para que las damas puedan ver la mercancía con mayor facilidad, colocar marcadores de pasillos como los de las tiendas de abarrotes, pulir los pisos de concreto para dar una apariencia más limpia y agregar ideas de decoración a su catálogo para incrementar el atractivo para las mujeres. Un programa importante incluye talleres de "hágalo usted *misma*" en las tiendas con temas determinados por las clientas. Algo que Home Depot no ha hecho es cambiar su variedad de productos, pues descubrió que las mujeres no quieren herramientas delicadas sólo para ellas, más bien quieren aprender a usar herramientas "reales".

Con contratistas profesionales que representan 35% de sus casi 60 mil millones de dólares en ventas y teniendo a los hombres como su fuerza central de los clientes de hágalo usted mismo, ¿está Home Depot reaccionando en demasía al fijar también una meta femenina?

Fuentes: Fara Warner, "Yes, Women Spend (and Saw and Sand)", *New York Times,* 29 de febrero de 2004, p. 3; Sarah Dobson, "Skeptical Consumers", *Marketing Magazine,* 25 de octubre de 2004, p. 3; Walter E. Johnson, "The Evolving DYI Consumer", *Chain Store Age,* octubre de 2004, p. 60.

rendimiento con motores enfriados por agua de Harley-Davidson es vista por los puristas de Harley como no tradicional y, por lo tanto, no atractiva. Esta nueva línea más rápida y más ligera que las conocidas motos Harley de turismo pesadas está diseñada para atraer a un segmento de mercado más joven.[8] Sin embargo, la segmentación del mercado también se puede hacer sin cambios en el producto, pero separando los canales de distribución o la publicidad, que deben adaptarse a cada segmento. Por ejemplo, Wrigley's se dirige a los fumadores promoviendo la goma de mascar como alternativa para las situaciones en que no se acepta fumar. Y el agua embotellada Evian trata de extender su mercado más allá de los deportistas y consumidores practicantes del acondicionamiento físico con una publicidad destinada a otros grupos, incluyendo las mujeres embarazadas y los ambientalistas.

Por lo regular, una estrategia de segmentos múltiples da por resultado mayores volúmenes de ventas que una estrategia de un solo segmento. También es útil para la empresa que enfrenta una demanda de temporada. De este modo, como en verano hay menos inscripciones, muchas universidades comercializan entre los turistas (otro segmento del mercado) sus espacios en los dormitorios colegiales. Una empresa con capacidad de producción en exceso puede buscar otros segmentos de mercado que la absorban.

Los planes de segmentos múltiples pueden traer beneficios para una organización, pero tienen algunas desventajas respecto de los costos y la cobertura del mercado. En primer lugar, la comercialización en varios segmentos puede ser cara en la producción y el marketing de los productos. Incluso con los avances actuales en la tecnología de producción, es evidente que resulta menos costoso producir cantidades masivas de un modelo y un color que producir una variedad de modelos, colores y tamaños. Y una estrategia de segmentos múltiples incrementa los gastos de marketing de varias maneras. Los costos totales de inventario crecen porque hay que mantener inventarios correctos de cada estilo, color, etc. Los costos de publicidad ascienden porque se requieren anuncios distintos para cada segmento del mercado. También es probable que aumenten los costos de distribución, pues se hacen esfuerzos por llevar los productos a varios segmentos. Por último, los gastos administrativos generales se incrementan si la gerencia debe planear e implantar varios programas de marketing. Una destacada empresa de investigación de mercados sostiene que la extensión de una línea de bienes empacados de distribución nacional, como una nueva versión del dentífrico Crest, debe generar al menos 100 millones de dólares en ventas anuales para que se considere exitosa.[9]

Antes de elegir una estrategia, la gerencia debe determinar qué tan deseable es cada uno de los segmentos identificados. A continuación revisamos algunos lineamientos que son útiles para tal evaluación.

Pautas para la selección de un mercado meta

Cuatro normas rigen la manera de determinar si debe elegirse un segmento como mercado meta. Primera, el mercado meta debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la organización. Durante años, muchos vendedores se resistieron a distribuir sus productos a través de Wal-Mart por la imagen de descuento de la cadena. Sin embargo, a medida que Wal-Mart aumentó su aceptación entre los consumidores, desaparecieron las preocupaciones de la imagen.

La segunda norma es hacer concordar la oportunidad de mercado representada por el mercado meta y los recursos de la compañía. Al estudiar las herramientas eléctricas y el mercado de electrodomésticos, Black & Decker consideró varias opciones y escogió como uno de sus objetivos el segmento de mejoras domésticas de aficionados por los ahorros de marketing que podía conseguir. El nombre de la empresa ya era bien conocido por los consumidores y los productos podían venderse a través de las tiendas que ya comercializaban productos de Black & Decker. De tal manera, entrar en este segmento era mucho más barato que entrar en un mercado en el que Black & Decker no tenía experiencia.

A la larga, los negocios deben generar una ganancia para sobrevivir. Esta afirmación tan obvia se traduce en nuestra tercera norma de selección de mercado. Esto es, una organización debe buscar mercados que generen un volumen de ventas suficiente, a un costo lo bastante bajo, para arrojar ingresos que justifiquen la inversión requerida. Es sorprendente que las compañías suelan pasar por alto los ingresos en su búsqueda de mercados voluminosos. Su error consiste en ir tras el volumen de ventas sin más, no tras el volumen de ventas *redituable*. Cuando el servicio de entrega de abarrotes en línea Webvan se fue a la quiebra, costándoles a los inversionistas cientos de millones de dólares, se volvió evidente que la firma había sobrestimado bastante el tamaño del mercado potencial. Su modelo de negocios requería enormes almacenes automatizados para guardar abarrotes, así como flotas de camiones para entregarlos. Pero simplemente no hubo suficientes consumidores dispuestos a comprar abarrotes en línea para soportar la infraestructura.

La cuarta norma es que una compañía debe buscar un mercado en el que los competidores sean pocos o débiles. Un vendedor no debe entrar en un mercado saturado por la competencia salvo que tenga una ventaja abrumadora que le permita llevarse clientes de las otras empresas. Las escuelas Charter presentan un ejemplo interesante. Las escuelas están diseñadas para atraer a las familias insatisfechas con las escuelas públicas, pero que no pueden pagar escuelas privadas de lujo. El objetivo es brindar una educación sólida sin adornos. La ventaja de estas escuelas sobre las escuelas privadas tradicionales es que tienen más flexibilidad. A pesar de estas diferencias, las escuelas Charter han tenido dificultades para consolidarse en un mercado con muchos competidores establecidos, especialmente las escuelas públicas.[10]

Posicionamiento

Luego de identificar los segmentos potenciales y elegir uno o más como meta, el vendedor debe decidir qué posición perseguir. Una **posición** es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia. Para establecerse en un mercado dominado por empresas que apelan principalmente a las preferencias de los niños, Wendy's posicionó sus hamburguesas como "calientes y jugosas" y, por lo tanto, principalmente para adultos. Si una posición es la forma en que se ve un producto, el **posicionamiento** es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia.

Al posicionar un producto, el mercadólogo quiere comunicar el beneficio o los beneficios más deseados por el mercado meta. Un ejemplo clásico de posicionamiento exitoso es el champú original Head & Shoulders. En su calidad de primer champú posicionado

¿Cómo describiría usted al propietario típico de una motocicleta Harley-Davidson? La posición que la empresa ha promovido durante años presenta sus productos como que contribuyen a una imagen de un propietario individualista rudo y un tanto rebelde. Sin embargo, puede ser el momento para un ajuste. El propietario Harley promedio tiene ahora 46 años de edad, casi diez más que en 1990. Conforme la compañía mira al futuro, los prospectos más jóvenes parecen estar más interesados en el desempeño del producto que en estereotipos del motociclista. En consecuencia, Harley ha respondido con una línea de motocicletas de menor precio y de peso más ligero llamada la V-Rod. ¿Podría esto confundir a los consumidores en cuanto a la posición de Harley-Davidson?





como remedio contra la caspa, el nombre del producto implicaba el beneficio, la fragancia medicinal sugería potencia y el color (azul verde) y la consistencia (una pasta más que un líquido) indicaban que no se trataba de un champú ordinario. Conforme ingresaron al mercado otros productos para el control de la caspa, el posicionamiento de Head & Shoulders ha sido modificado con cambios en la apariencia del producto y las afirmaciones de beneficios adicionales.

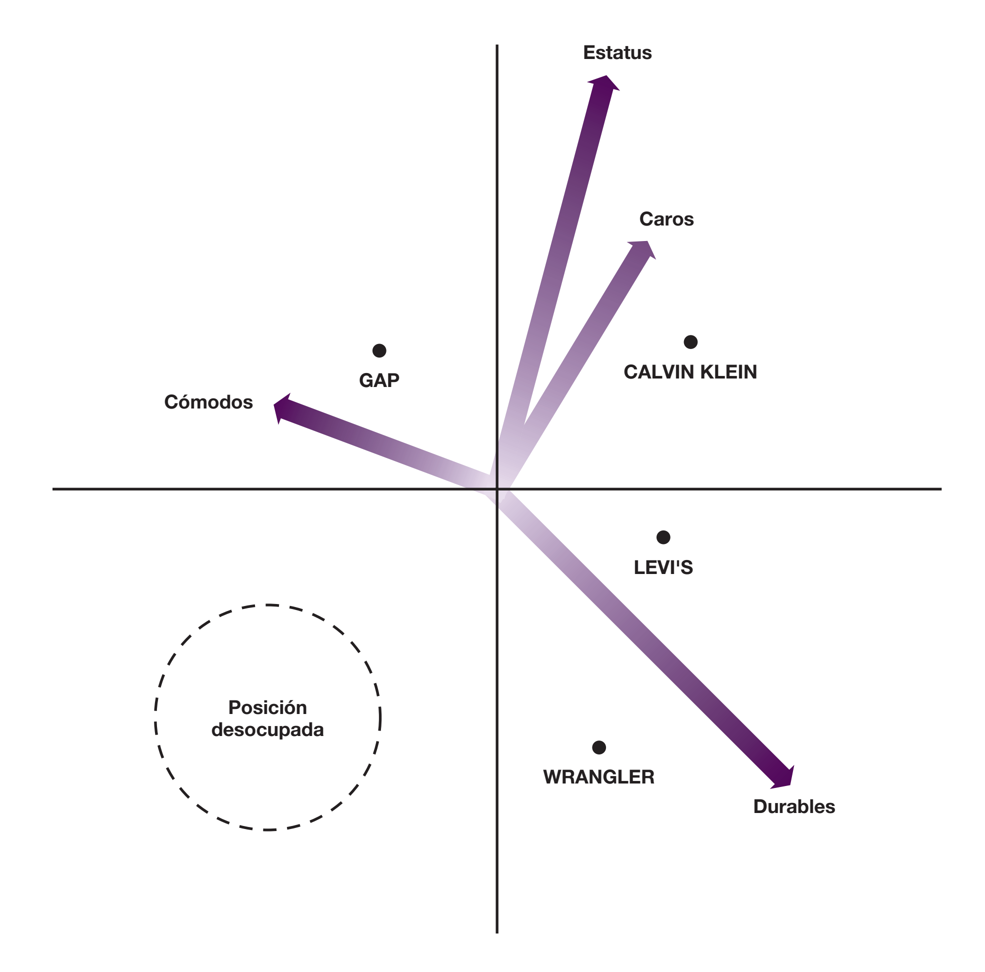
Para simplificar la toma de decisiones, los individuos formulan posiciones mentales para productos, marcas y organizaciones. Con frecuencia, estas posiciones se basan en un solo atributo o en una experiencia limitada porque los consumidores pocas veces están dispuestos a invertir mucho tiempo y esfuerzo en la decisión. Como la posición de un producto es crucial para su evaluación, las empresas hacen grandes esfuerzos por influir en la formación de posiciones.

Hay tres pasos en una estrategia de posicionamiento:

1. *Elegir el concepto de posicionamiento.* Para posicionar un producto o una organización, el vendedor debe empezar por determinar qué es importante para el mercado meta. Entonces, se realizan estudios de posicionamiento para saber cómo ven los miembros de un mercado meta los productos o las tiendas de la competencia en las dimensiones importantes. Los resultados de esta investigación se vacían en un **mapa de percepción** que sitúa la marca u organización en relación con sus alternativas en la dimensión de que se trate. En la figura 6.1 se presenta un ejemplo hipotético de jeans. La longitud de las líneas (o vectores) indica la importancia relativa de los atributos, y la posición de una marca en relación con un vector señala cuánto se asocia con el atributo. Por ejemplo, los vaqueros de Calvin Klein son percibidos como más caros que los de Gap pero no tan cómodos, en tanto que los Wrangler se consideran durables pero de poco estatus. El mapa indica que una marca que ofrezca comodidad y durabilidad a precio razonable tendría poca competencia de las otras marcas y, en consecuencia, sería una opción atractiva si un segmento considerable del mercado encuentra estos atributos deseables.
2. *Diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición.* Una posición puede comunicarse con una marca, lema, apariencia u otras peculiaridades del producto, el lugar donde se vende, el aspecto de los empleados y muchas otras formas. Sin embargo, algunas características son más eficaces que otras. Es importante no olvidar los detalles. De acuerdo con un asesor, los asientos para los clientes son vitales en las tiendas al detalle porque son señal de que al dueño "le importan". Como el mercadólogo tiene recursos limitados, hay que tomar decisiones sobre la mejor manera de comunicar el concepto de posicionamiento que se desea.

FIGURA 6.1

Mapa de percepción hipotético de los jeans.



3. *Coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente.* Aunque una o dos dimensiones sean las principales formas de comunicación de la posición, todos los elementos de la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución) deben completar la posición pretendida. Muchos fracasos de productos son el resultado de un posicionamiento incongruente que confunde a los consumidores. Por ejemplo, Tetley Instant Iced Tea (en Inglaterra, donde la gente se esmera en prepararse el té) resultó un fracaso.

Con el tiempo las posiciones se desgastan por falta de atención, se hacen menos atractivas para un mercado en el que cambiaron las necesidades o los gustos, o bien las usurpan los competidores. Por lo tanto, las posiciones deben verificarse regularmente y, en ocasiones, ajustarse. Por ejemplo, Quality Inns, Comfort Suites y Sleep Inns, todas marcas de Choice Hotels, Inc., perdían terreno y ventas con competidores como Hampton Inn y Holiday Inn. Una evaluación de su posición en la mente de los consumidores sugirió que se habían vuelto menos deseables en relación con la competencia. En respuesta, la compañía mejoró las instalaciones en muchas de sus posiciones y señaló la restauración con logos y señalización nuevos así como con una importante campaña publicitaria.

Cuando la posición de una empresa se desgasta y ésta trata de restablecer su atractivo, practica el **reposicionamiento**. Cuando descubrió que el "aceite" tiene una connotación negativa para las mujeres más jóvenes al evaluar productos de belleza, Procter & Gamble reposicionó su venerable marca Oil of Olay con un simple cambio de nombre a "Olay". Esta marca, de 50 años de antigüedad, que no es grasosa, genera 50 millones de dólares en ventas de productos de cuidado para el cutis y cosméticos en todo el mundo. Por otro lado, para evitar que se alejaran los anteriores clientes, P&G no publicitó el cambio de nombre; en vez de eso, simplemente lo introdujo al mercado con un nuevo logo y otros cambios en el empaque.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Quién se gana un billete rápido haciendo rápido un salto?

En ocasiones, una oportunidad de marketing global está a la vuelta de la esquina, pero podría hacer levantar algunas cejas. En 1995, First Data adquirió Western Union, la compañía pionera del servicio telegráfico en Estados Unidos y de todo el mundo. Western Union había evolucionado con los años, agregando servicios para el consumidor más modernos como las transferencias telegráficas de dinero. Como resultado de la adquisición, First Data ganó acceso a un mercado meta internacional exclusivo. Más de un millón de inmigrantes ilegales entran a Estados Unidos cada año y muchos quieren enviar dinero a casa. Evitan las instituciones financieras tradicionales porque los bancos exigen identificación para hacer una transferencia telegráfica. Western Union, por otra parte, no exige identificación. Utilizando más de 170 mil oficinas y agentes con licencia en Estados Unidos y el extranjero, procesa más de 80 millones de transferencias en efectivo al año en más de 190 países. Los 14 mil millones de dólares enviados a México en 2003 fueron la segunda fuente de ingresos del país, sólo detrás de las exportaciones de petróleo. First Data ha sido acusada de aprovecharse de estos consumidores con comisiones altas por las transferencias y restringir la competencia con sus acuerdos de licencia para los agentes. De hecho, su éxito ha atraído tanto a la competencia como la atención reglamentaria.

Fuentes: Seth Lubove, "On the Backs of the Poor", *Forbes*, 15 de noviembre de 2004, pp. 156-160; G. Pascal Zachery, "Give Me Your Tired, Your Hungry, Your Cash…", *Business 2.0*, octubre de 2004, pp. 66-69.

Pronóstico de la demanda del mercado

Recordemos que una condición para una segmentación útil es que los segmentos delimitados tengan el tamaño suficiente para producir ganancias. El potencial de un segmento se determina pronosticando cuánto comprará. A continuación estudiaremos el pronóstico de la demanda.

El **pronóstico de la demanda** calcula las ventas de un producto durante un periodo definido. Se pronostica para hacer varias clases de predicciones. Por ejemplo, un pronóstico puede referirse a toda una industria (como la del vestido), a la línea de una compañía (ropa casual Levi's, así se llama la marca) o a una marca (vaqueros Levi's 501). De este modo, para entender un pronóstico es importante aclarar lo que describe.

Vocabulario básico del pronóstico

En esta sección explicaremos algunos conceptos para que sea más fácil seguir la exposición.

Participación de mercado

Un término que se usa a menudo en los negocios como medida del desempeño es **participación de mercado,** que es la proporción de ventas totales de un producto que consigue una sola empresa durante un periodo definido en un mercado específico. Si en 2005 Almega Corp. vendió motores de turbina por valor de 210 millones de dólares y las ventas totales de la industria de motores de turbina fue ese año de 7 mil millones, la participación de mercado de Almega fue de 3%.

La participación en el mercado puede referirse a industrias enteras (aeronaves), segmentos de industrias (aviones ejecutivos monomotores) o regiones geográficas (cuenca del Pacífico) y también se aplica a periodos pasados, presentes o futuros. Por ejemplo, la industria acerera, que tiene una participación de 95% en el mercado de los recipientes para productos enlatados, se esfuerza por prevenir que se repitan las incursiones en los empaques para alimentos de fabricantes de aluminio del mercado de latas para bebidas. Así, la percepción de la base y el periodo usado para calcular la participación de mercado es esencial para interpretar correctamente la estadística.

Factor de mercado

Un **factor de mercado** es algo que 1) se encuentra en un mercado, 2) es mensurable y 3) se relaciona con la demanda de un producto en una forma conocida. Para ilustrarlo, "el número de automóviles con tres años o más de antigüedad" es un factor de mercado que se relaciona con la demanda de neumáticos (o llantas) de repuesto. Es un factor de mercado porque el número de neumáticos de repuesto que puede venderse varía con los cambios en el número de autos viejos.

Al segmentar por región los mercados mundiales, McDonald's recurría a la población, al ingreso *per cápita* y al número de personas por tienda en Estados Unidos como factores de mercado para obtener un pronóstico aproximado de las tiendas que podía sostener un país. La fórmula fue:

$$\frac{\text{población del país}}{\text{núm. de personas por McDonald's en EU}} \times \frac{\text{ingreso } \textit{per cápita} \text{ del país}}{\text{ingreso } \textit{per cápita} \text{ en EU}} = \text{número de tiendas que puede sostener el país}$$

La fórmula daba un cálculo preliminar que se ajustaba para tomar en cuenta factores como los hábitos alimentarios y la competencia.

Potencial de mercado, potencial de ventas y pronóstico de ventas

El **potencial de mercado** es el volumen total de ventas que pueden esperar *todas las organizaciones* que venden un producto durante un periodo definido en un mercado específico en las condiciones ideales. El **potencial de ventas** es la proporción del potencial del mercado que *una compañía* lograría en condiciones ideales. Por ejemplo, el potencial de mercado se aplica a todos los refrigeradores, pero el potencial de ventas se refiere únicamente a una sola marca de refrigeradores (como Whirlpool).

Con cualquiera de estas medidas potenciales, el mercado puede abarcar cualquier grupo o zona que interesen al pronosticador. Puede ser el mundo, un país o un mercado pequeño definido por ingreso o alguna otra base. Por ejemplo, Whirlpool podría considerar el potencial de mercado de los refrigeradores en los estados de la región de Nueva Inglaterra en Estados Unidos, o el potencial de venta de los refrigeradores Whirlpool en hogares con ingresos anuales de 25 mil a 50 mil dólares.

El término *potencial* se refiere al nivel máximo de ventas, suponiendo que 1) todos los planes de marketing son razonables y se implantan con eficacia, y 2) todos los clientes posibles que tienen el deseo y la capacidad de comprar hacen la compra. Desde luego, pocas industrias o compañías alcanzan todo su potencial; por lo tanto, el potencial no debe ser el resultado final del pronóstico de la demanda. Es un paso intermedio. Debemos pasar de las ventas *potenciales* a las ventas *probables*, que se calculan preparando pronósticos.

Un **pronóstico de ventas** es un cálculo de las ventas probables de la marca de un producto de una compañía durante un periodo señalado en un mercado específico, suponiendo que se sigue un plan de marketing definido. Como las medidas de potencial, un pronóstico de ventas puede expresarse en unidades monetarias o de productos. Sin embargo, mientras que el potencial de mercado y el potencial de ventas se calculan a partir de factores generales y suposiciones sobre el mercado, el pronóstico de ventas se hace partiendo de un plan de marketing específico para el producto.

El pronóstico de ventas se prepara mejor después de calcular el potencial de mercado y el potencial de ventas. Por lo regular, los pronósticos de ventas cubren un año, aunque muchas empresas revisan y corrigen sus pronósticos cada trimestre, o incluso cada mes. Los pronósticos de menos de un año son recomendables cuando la actividad en la industria de la empresa es tan volátil que no es viable anticipar todo un año. Como ejemplo, muchos detallistas y productores de la industria de la moda preparan pronósticos sólo para una temporada a la vez. Por lo tanto, preparan tres o cuatro pronósticos por año.

El pronóstico de ventas se prepara mediante un presupuesto y un programa de marketing específico. Sin embargo, cuando se ha preparado el pronóstico de ventas, atañe a todos los departamentos de la compañía. Con base en las ventas anticipadas se planea la cantidad necesaria de capital de trabajo, la utilización de la planta y las instalaciones de almacenaje. También dependen de estos pronósticos el calendario de producción, la contratación de operarios fabriles y la compra de materias primas.

Métodos para pronosticar las ventas

Hay muchos métodos para pronosticar ventas. A continuación estudiamos varios de los más comunes.

Análisis de factores del mercado En muchas situaciones, la demanda futura de un producto se relaciona con el comportamiento de ciertos factores del mercado. Cuando esto es cierto, podemos pronosticar las ventas futuras estudiando este comportamiento. Básicamente, un **análisis de los factores del mercado** entraña determinar cuáles son estos factores y medir su relación con las actividades de ventas.

Para sacar provecho del análisis de factores del mercado es necesario que el analista 1) elija los mejores factores y 2) reduzca al mínimo los factores. Los mejores factores son aquellos que varían de manera congruente con la demanda del producto pronosticado. Es preferible tener menos factores para simplificar la recolección de datos y los análisis.

Podemos traducir el comportamiento de los factores del mercado en un pronóstico de la demanda con el **método de derivación directa.** Para ilustrarlo, supongamos que un fabricante de neumáticos de automóvil quiere saber cuál es el potencial del mercado para los neumáticos de repuesto en Estados Unidos en 2008. El principal factor del mercado es el número y la antigüedad de los automóviles que hay en circulación. El primer paso es calcular cuántos necesitan neumáticos nuevos.

Supongamos que los estudios del fabricante muestran 1) que el coche promedio recorre 16 mil kilómetros al año y 2) que el conductor promedio le saca a un juego de neumáticos 48 mil kilómetros de uso. Esto significa que todos los coches que cumplen tres años o múltiplos de tres en 2008 pueden ser considerados parte del mercado potencial de los neumáticos de repuesto durante ese año. De las oficinas de licencias estatales y locales, así como de organizaciones privadas, el fabricante consigue un conteo razonable del número de automóviles vendidos en el país en 2005 y que, por lo tanto, tendrán tres años en 2008. Además, si profundiza un poco, el productor puede determinar cuántos coches tendrán seis, nueve y 12 años, seguirán en circulación en 2008 y estarán listos para otro juego de neumáticos.

El número de vehículos de estos años multiplicado por cuatro (neumáticos por coche) dará el mercado aproximado de neumáticos de repuesto en 2008. Desde luego, se trata de promedios. No todos los conductores le sacan 48 mil kilómetros a sus neumáticos, ni todos los coches recorren 16 mil kilómetros por año.

El método de derivación directa es simple, barato y requiere poco análisis estadístico. Los ejecutivos que no son versados en estadística pueden comprenderlo e interpretar sus resultados. La principal limitación del método es que sólo sirve cuando se puede identificar y medir con facilidad el factor de mercado que influye de manera estable en la demanda del producto.

El **análisis de correlación** es un perfeccionamiento estadístico del método de derivación directa. Es una medida de la asociación entre las ventas potenciales del producto y el factor del mercado que influye en las ventas. Una explicación detallada de esta técnica estadística supera el alcance de este libro; sin embargo, digamos que en general un análisis de correlación mide, en una escala de 0 (ninguna asociación) a 1 (asociación perfecta), la variación entre dos series de datos. Por ejemplo, una serie de datos sería el número de viviendas residenciales nuevas (proveniente de estadísticas del gobierno), y la otra serían las ventas de muebles al por mayor (de fuentes industriales) durante los años correspondientes. Si hay una relación histórica razonablemente fuerte entre estas dos series, el vendedor podría aprovechar los registros actuales para pronosticar la demanda de muebles.

El análisis de correlación proporciona un cálculo más preciso que el método de derivación directa de qué tan bien predice el factor de mercado la demanda. Esto se debe a que en la derivación directa se asume que la asociación es de 1.0 (es decir, perfecta), pero rara vez hay una asociación perfecta entre un factor de mercado y la demanda de un producto. Con una forma más elaborada del análisis de correlación, llamado **correlación múltiple**, se puede incluir más de un factor de mercado en los cálculos.

El análisis de correlación tiene dos limitaciones principales. Para empezar, sólo sirve cuando se dispone de 1) un historial de ventas de la industria o la empresa que abarque por lo menos 20 periodos consecutivos, y 2) un historial correspondiente del factor de mercado que se usa para pronosticar la demanda. Por último, el análisis de correlación depende de las premisas, que pueden ser muy poco realistas, de que durante todo el periodo se ha dado aproximadamente la misma relación entre las ventas y el factor o los factores

fundamentales del mercado, y que esta relación se extenderá al periodo de ventas que se pronostica.

Encuesta de las intenciones de los consumidores

Una **encuesta de las intenciones de los consumidores** consiste en preguntar a una muestra de consumidores actuales o potenciales cuánto comprarían de cierto producto a determinado precio y durante un periodo futuro especificado. Algunas empresas interrogan a una muestra de consumidores del segmento meta acerca de sus intenciones de compra y luego extrapolan los resultados a todo el segmento.

Elegir una muestra representativa de los compradores potenciales puede ser un problema. Para muchos productos de consumo se requiere una muestra grande, porque el mercado se compone de muchos grupos con diferentes hábitos de compra. Este método puede ser costoso en tiempo y dinero. Además, tiene otra limitación importante. Como una cosa es que los candidatos *tengan la intención* de comprar y otra muy distinta *que compren*, las encuestas de intención de compra suelen arrojar una medida inflada del potencial del mercado. Estas encuestas son más exactas para pronosticar la demanda cuando 1) hay relativamente pocos compradores actuales o potenciales, 2) los compradores están dispuestos a expresar sus intenciones de compra y 3) sus antecedentes muestran una relación coherente entre su conducta actual de compras y sus intenciones declaradas. Es más probable que se encuentren estas condiciones en un mercado empresarial.

Marketing de prueba

En un **marketing de prueba** para pronosticar la demanda, una empresa comercializa un nuevo producto en una región limitada, mide las ventas y luego (a partir de esta muestra) proyecta las ventas del producto a una región mayor. El mercado de prueba se utiliza para determinar cuándo hay suficiente demanda de un nuevo producto para que sea viable. También sirve como base para evaluar las características del nuevo producto y otras estrategias de marketing. En el capítulo 7 veremos más detalles sobre el marketing de prueba, incluyendo beneficios e inconvenientes.

Ventas pasadas y análisis de tendencias

Un método popular de pronosticar se basa completamente en las ventas pasadas. Los pequeños detallistas cuyo principal objetivo es “superar las cifras del año pasado” siguen esta técnica a menudo. En el **análisis de ventas pasadas** el pronóstico de la demanda es simplemente un cambio fijo de porcentaje aplicado al volumen alcanzado el año pasado o el promedio del volumen en los últimos años.

Esta técnica es sencilla y barata. Para una empresa que opera en un mercado estable y cuya participación se ha mantenido constante durante varios años, las ventas pasadas solas sirven para pronosticar el volumen futuro. Sin embargo, pocas compañías operan en ambientes que no cambian, por lo que este método es muy poco confiable.

El **análisis de tendencias** examina los datos de las ventas pasadas para calcular la tasa de cambios en el volumen de ventas y con este cálculo pronostica las ventas futuras. Un tipo de análisis de tendencias es una proyección a largo plazo de las ventas, por lo regular calculada con una técnica estadística llamada regresión. Ahora bien, la potencialidad estadística del análisis de tendencias a largo plazo no compensa la debilidad inherente a basar las estimaciones futuras únicamente en las ventas pasadas. El segundo tipo de análisis de tendencias entraña una proyección a corto plazo usando un índice estacional de ventas que abarque varios meses. El análisis de tendencias a corto plazo puede ser aceptable si las ventas de la empresa siguen una secuencia estacional estable. Por ejemplo, supongamos que históricamente el segundo trimestre del año arroja ventas 50% superiores al primero. Por lo tanto, si las ventas llegan a 10 mil unidades en el primer trimestre, podemos pronosticar razonablemente ventas por 15 mil unidades en el segundo trimestre.

Compuesto de la fuerza de ventas

En el pronóstico de ventas, un **estimado compuesto** (o **compuesto** a secas) **de la fuerza de ventas** consiste en la reunión de las estimaciones que hacen todos los vendedores de las ventas en sus territorios durante el periodo futuro que interesa. El total de estas estimaciones es el pronóstico de ventas de la compañía.

Un método de compuesto de la fuerza de ventas produce un pronóstico acertado si la empresa tiene vendedores competentes e informados. Su fuerza radica en que aprovecha los conocimientos especializados de los vendedores en sus propios mercados. Más aún, hace que los vendedores estén más dispuestos a aceptar sus cuotas de ventas asignadas, porque ellos participaron en la elaboración de los pronósticos que fueron la base de dichas cuotas. Un compuesto de la fuerza de ventas es más útil para las empresas que venden a un mercado formado principalmente por unos cuantos clientes grandes con los cuales trabajan estrechamente los vendedores y están bien informados sobre sus planes. De tal manera, este método se prestaría mejor para aplicarse a las ventas de grandes generadores eléctricos a compañías de producción eléctrica, que a las ventas de motores pequeños de uso general a miles de empresas.

Este método tiene también sus limitaciones. Es posible que la fuerza de ventas no tenga el tiempo o la experiencia para hacer las investigaciones requeridas para los pronósticos de las ventas y los gerentes deben estar al pendiente de los vendedores que sobrestiman o subestiman las ventas futuras, dependiendo de las circunstancias. Por ejemplo, los vendedores son de índole optimista y, por eso, pueden exagerar las posibilidades futuras; o si la compensación se basa en el cumplimiento de las cuotas de ventas, pueden subestimar las ventas futuras.

Juicio ejecutivo

El método de conseguir el **juicio ejecutivo** consiste en recabar el parecer de uno o más ejecutivos en cuanto a las ventas futuras. Si se trata de un juicio bien fundado, basado en medidas válidas como el análisis de factores del mercado, la opinión de los ejecutivos puede aportar pronósticos acertados. Sin embargo, basar un pronóstico sólo en la opinión de los ejecutivos es riesgoso, porque muchas veces tales opiniones son mera intuición o resultado de conjeturas. Varios negocios de Internet se iniciaron con base en suposiciones acerca de las ventas potenciales y fracasaron un año o dos después, cuando los pronósticos probaron ser demasiado optimistas.

Una forma especializada de opinión de los ejecutivos es el **método Delphi,** llamado así por el lugar (Delfos) donde se hallaba un oráculo en la antigua Grecia. Creado por la Rand Corporation para usarse en el pronóstico ambiental, esta técnica también puede aplicarse al pronóstico de ventas. Se presta especialmente para los productos que son verdaderamente innovadores o que son avances tecnológicos significativos.

El método Delphi comienza con un grupo de conocedores que estiman en forma anónima las ventas futuras. Cada uno hace una predicción sin conocer las respuestas de los demás del grupo. Las estimaciones se resumen y se comunica a los participantes el promedio de los resultados, así como la variación de los pronósticos. Ahora, sabiendo cómo respondió el grupo, se les pide que hagan otra predicción sobre el mismo tema. Los participantes pueden cambiar o aferrarse a las estimaciones originales. Este proceso de estimaciones y retroalimentación prosigue varias rondas. En algunos casos (por lo regular al pronosticar ventas), la última ronda consiste en discusiones entre los participantes para llegar a un pronóstico por consenso.

Una ventaja del método Delphi es que el anonimato en las primeras rondas impide que un individuo (por ejemplo, un alto ejecutivo) influya en los demás (los subordinados). Además, permite que cada participante considere la opinión conjunta del grupo. Si el pronóstico de un individuo diverge mucho del promedio del grupo, hay la oportunidad de justificar o modificar en la ronda siguiente. Una posible desventaja del método (y de cualquier método de opinión) es que a los participantes les falte la información suficiente sobre la cual basar sus estimaciones.

Ningún método de pronóstico de ventas es perfecto. El reto para el ejecutivo es elegir uno que tenga más probabilidades de dar la estimación de ventas más precisa en las circunstancias particulares de la empresa. Como todas las técnicas tienen sus limitaciones, las compañías deben pensar en usar una combinación de métodos y luego conciliar las diferencias producidas.

Resumen

Un mercado consta de personas u organizaciones con deseos, dinero para gastar y la disposición de gastarlo. Sin embargo, en la mayoría de los mercados las necesidades de los compradores no son idénticas; por lo tanto, un solo programa de marketing para todo el mercado no tiene grandes probabilidades de éxito. Un programa razonable de marketing comienza por identificar las diferencias del mercado —proceso llamado segmentación de mercado—, decidir qué segmentos se explotarán como mercados meta y elegir una posición competitiva que será comunicada a los consumidores mediante la mezcla de marketing.

Casi todos los vendedores adoptan alguna forma de segmentación de mercado como un equilibrio entre los extremos de una estrategia que trata el mercado como un todo congregado e indiferenciado y una estrategia que ve a cada cliente como un mercado aparte. La segmentación del mercado permite a una compañía hacer un uso eficiente de sus recursos de marketing. Además, permite que una empresa pequeña compita enfocándose en uno o dos segmentos. El inconveniente obvio de la segmentación del mercado es que dará por resultado mayores costos de producción y marketing que una estrategia de un producto para un mercado masivo. Sin embargo, si el mercado está segmentado correctamente, la mayor concordancia con las necesidades de los clientes traerá mayor eficacia. Para que la segmentación sea eficaz, 1) las bases de la segmentación deben ser mensurables con datos asequibles, 2) los segmentos identificados deben ser accesibles a través de las instituciones actuales de marketing y 3) los segmentos deben tener el tamaño suficiente para ser rentables.

En el plano más amplio, los mercados pueden dividirse en dos segmentos: consumidores finales y usuarios empresariales. Las cuatro bases principales para continuar la segmentación del mercado de consumidores son la geográfica, demográfica, psicográfica y de conducta. El mercado empresarial puede segmentarse por la ubicación de los clientes, el tipo de clientes y las condiciones de la transacción. Normalmente, en ambos mercados el vendedor usará una combinación de dos o más bases para la segmentación.

Las tres estrategias alternativas para la elección de un mercado meta son la de agregación, la de un solo segmento y la de segmentos múltiples. La estrategia de agregación del mercado consiste en tomar una sola mezcla de marketing para llegar a un mercado masivo indiferenciado. Con la estrategia de un solo segmento, la compañía todavía tiene una única mezcla de marketing, pero la dirige a un solo segmento del mercado total. La estrategia de segmentos múltiples entraña elegir dos o más segmentos y elaborar una mezcla de marketing separada para cada uno. Las pautas para elegir qué segmentos atender son la compatibilidad con los objetivos de la empresa, la adecuación a los recursos de la compañía, el potencial de ganancia y la fuerza de la competencia.

Cuando se han elegido los segmentos, la organización debe decidir cómo posicionar su oferta. La posición es la forma en que los clientes actuales o posibles ven una marca u organización en relación con la competencia. Un esfuerzo de posicionamiento debe comunicar los beneficios más deseados por el mercado meta. Los tres pasos del posicionamiento son: 1) elegir el concepto de posicionamiento, 2) diseñar la característica para comunicar la posición y 3) coordinar la mezcla de marketing para que comunique coherentemente la posición deseada.

El pronóstico es esencial para evaluar los segmentos meta posibles. Consiste en calcular la demanda de un mercado. Por lo regular, la administración estima las ventas totales que cabe esperar en las condiciones ideales para todas las empresas que forman la industria (potencial del mercado) y para su producto particular (potencial de ventas). El último paso para calcular la demanda es un pronóstico de ventas que indique las ventas probables de la marca de la compañía o de un producto particular en un periodo futuro y con un programa de marketing especificado. Por lo regular, el pronóstico abarca un año.

Los métodos específicos para pronosticar las ventas son el análisis de factores de mercado, la encuesta de las intenciones de compra, el marketing de prueba, las ventas pasadas y el análisis de tendencias, el estimado compuesto de la fuerza de ventas y el juicio ejecutivo. El reto para la administración es elegir las técnicas apropiadas para su situación particular.

Más sobre **Dunkin' Donuts**



Cuando Jon Luther se convirtió en director ejecutivo en 2003, reconoció que para satisfacer el mercado de Dunkin' Donuts se requerían algunos cambios fundamentales. Primero, había una gran disparidad en la apariencia de las tiendas; muchas de ellas se veían bastante desmejoradas. Para afrontar el problema, se pidió a las franquicias que realizaran algunas mejoras y quienes no lo hicieron fueron invitados a salir del sistema.

A continuación consideró la competencia. Luther emprendió un ejercicio de mapeo conceptual, trazando un círculo que representaba a Dunkin' Donuts y luego agregó círculos un tanto traslapados para Starbuck's,

McDonald's, Tim Horton's y hasta tiendas de conveniencia. De manera interesante, colocó a Krispy Kreme aparte, porque, explicó, "en realidad no está en el negocio del café".

Al examinar las costumbres de comer, Luther concluyó que el negocio de restaurantes de servicio rápido ha cometido un error fundamental. En lugar de tratar de reemplazar una de las tres comidas diarias de Estados Unidos, Luther cree que los consumidores deben ser considerados como comedores de bocadillos, no de una comida completa. La "hora" del almuerzo ahora es de 19 minutos. Visualiza a los consumidores devorando cinco o seis bocadillos rápidos al día, en lugar de ingerir verdaderas comidas. Con ese fin, ha definido una visita a DD como un "ritual que revive" y está cambiando el menú para presentar tres dimensiones importantes a sus clientes: bienestar, movilidad y capacidad de transportación.

En las operaciones se hacen otros cambios. Se están instalando máquinas de café exprés superrápidas y a prueba de errores en las principales ubicaciones para atraer consumidores jóvenes que han desarrollado un gusto por las novedosas bebidas de café pero no quieren pagar el precio, o dedicar el tiempo típico requerido para una visita a Starbuck's. Otra medida es transferir la producción de donas fuera de las tiendas a cocinas centralizadas que pueden atender a varias tiendas. Los beneficios son calidad constante, frescura estandarizada y menos desperdicio.

¿Qué viene a continuación? Se considera ampliar el menú, bebidas con un margen más alto y expendios combinados que ofrezcan Dunkin' Donuts y Baskin Robbins o sándwiches Togo.[11] Conforme se desenvuelve la estrategia y el mercado meta vota con su dinero, veremos si se cumple la misión de DD de ofrecer "rituales que reviven".

1. ¿Debe Dunkin' Donuts seguir una estrategia de un solo segmento, o una de segmentos múltiples?
2. Dado el posicionamiento de Dunkin' Donuts, ¿qué tipos de empresas deberían ser consideradas como competidoras?

Términos y conceptos clave

Segmentos de mercado (148)
Marketing por objetivo (148)
Segmentación del mercado (149)
Micromarketing (151)
Segmentación geográfica (152)
Segmentación demográfica (154)
Segmentación psicográfica (154)
Personalidad (154)
Estilo de vida (155)
Valores (156)
Segmentación por comportamiento (156)
Mercado meta (160)
Estrategia de agregación del mercado (160)
Diferenciación del producto (161)
Estrategia de un solo segmento (161)
Mercadólogos de nicho (161)
Mercados de nicho (o nichos de mercado) (161)
Estrategia de segmentos múltiples (161)
Posición (163)
Posicionamiento (163)
Mapa de percepción (164)
Reposicionamiento (165)
Pronóstico de la demanda (166)
Participación de mercado (166)
Factor de mercado (166)
Potencial de mercado (167)
Potencial de ventas (167)
Pronóstico de ventas (167)
Análisis de los factores (o factorial) del mercado (168)
Método de derivación directa (168)
Análisis de correlación (168)
Correlación múltiple (168)
Encuesta de las intenciones de los consumidores (169)
Marketing de prueba (169)
Análisis de ventas pasadas (169)
Análisis de tendencias (169)
Estimado compuesto de la fuerza de ventas (169)
Juicio ejecutivo (170)
Método Delphi (170)

Preguntas y problemas

1. Dé dos ejemplos de bienes o servicios cuya demanda en el mercado sería influida particularmente por cada uno de los siguientes factores demográficos:
   a) Distribución regional
   b) Estado civil
   c) Sexo
   d) Edad
   e) Distribución urbana, rural o suburbana
2. De una "Survey of Buying Power" ("Encuesta del poder de compra" de la revista *Sales & Marketing Management*) reciente, tome los datos disponibles de dos regiones que le atraigan (y quizá que conozca). Redacte sus comentarios sobre la utilidad de las diferencias que haya encontrado para una franquicia de comida rápida que busca un lugar para una nueva sucursal.

3. Con las bases psicográficas estudiadas en el capítulo, describa el segmento apropiado para investigar un mercado para:
   a) Instalaciones para esquí
   b) Ventas de autos en línea
   c) Herramientas manuales eléctricas
   d) Donaciones a obras de beneficencia
   e) PC con acceso a Internet

4. ¿Con qué beneficios para el usuario cree usted que en la publicidad para cada uno de los siguientes tres productos el vendedor está tratando de atraer a cada uno de estos tres segmentos de mercado?

Producto	Mercado
a) DVD	*a*) Jóvenes solteros
b) Pasta de dientes	*b*) Jubilados
c) Crucero de 10 días en el Caribe	*c*) Parejas sin hijos

5. En su opinión, ¿qué características demográficas es probable que describan a los usuarios frecuentes de lo siguiente?
   a) Asesoría para inversiones en línea e intercambio de acciones
   b) Cereal preparado
   c) Videocaseteras
   d) Computadoras portátiles

6. ¿Cómo segmentaría el mercado para las máquinas fotocopiadoras de Xerox?

7. ¿Cómo implantarían las siguientes organizaciones la estrategia de segmentación de mercado?
   a) Fabricante de computadoras personales
   b) Asociación estadounidense de enfermedades cardiacas
   c) Universal Studios (películas de Hollywood)
   d) Servicio de banca múltiple sólo en línea

8. Encuentre en una revista un anuncio que comunique la posición de un producto en cada una de las siguientes categorías:
   a) Aparato electrodoméstico
   b) Servicio de telefonía celular
   c) Aerolínea
   d) Cadena de hoteles o moteles

9. ¿Qué factores de mercado consideraría para estimar el potencial del mercado de cada uno de los siguientes productos?
   a) Aire acondicionado doméstico central
   b) Máquinas de ordeña automatizadas
   c) Viajes aéreos en primera clase
   d) Impresoras para computadoras personales

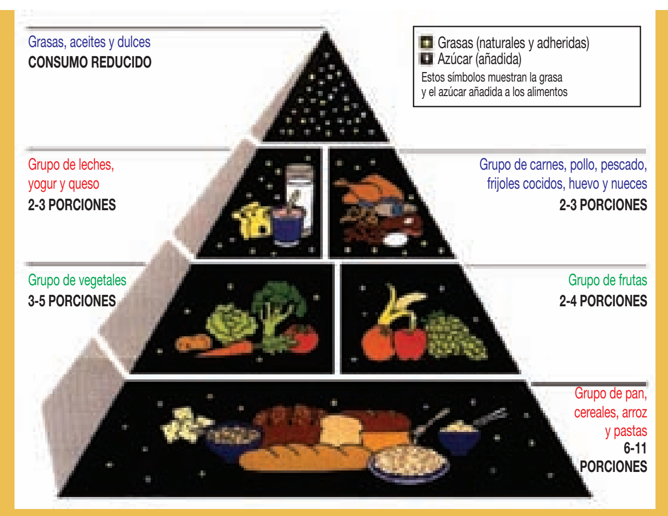
10. ¿Cómo determinaría *a*) el potencial de mercado y *b*) un pronóstico de ventas para un libro de texto de introducción al marketing?

Marketing en acción

1. Entreviste a tres amigos o conocidos que tengan zapatos deportivos pero difieran en alguna dimensión demográfica (por ejemplo, escolaridad o edad). Con criterios demográficos, de variables psicológicas y variables conductuales, describa con tantos detalles como sea posible el segmento de mercado que representa cada uno.

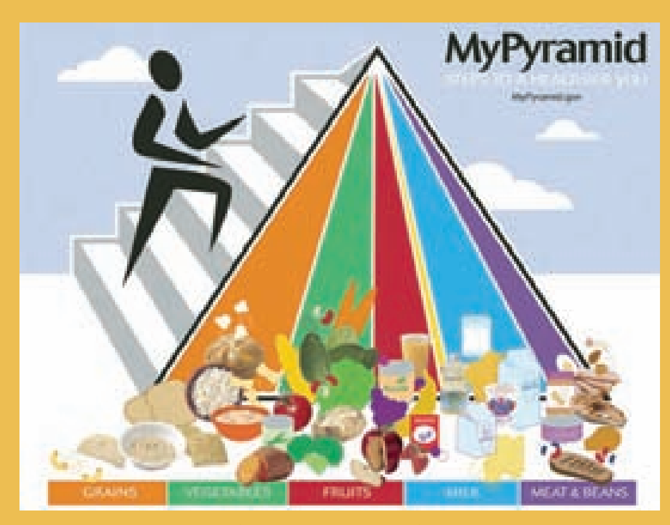
2. Examine los informes anuales (busque en la biblioteca o Internet) de dos vendedores de productos de consumo y dos vendedores de productos empresariales para determinar qué segmentos de mercado atienden actualmente.

Capítulo 7



(Antigua-1992)

PARTE 2



(Nueva-2005)

"Hay muchísimo en juego para la industria alimenticia de 500 mil millones de dólares en esta revisión de la pirámide de alimentos."

Investigación de marketing e información de mercados

¿Cuán difícil es construir una **pirámide**?

El gobierno federal estadounidense, a través del Departamento de Agricultura (USDA, U.S. Department of Agriculture), ha estado preocupado desde hace mucho por los hábitos alimentarios de los consumidores. Para ayudarlos a tomar decisiones saludables, el USDA proporciona guías alimentarias. Éstas también se usan en el diseño de programas de almuerzos para escuelas públicas. En 1992 se desarrolló una "pirámide alimentaria" para complementar las guías. El propósito de la pirámide era proporcionar una ayuda visual sencilla para su uso en el salón de clase como una herramienta educativa y, en general, para indicar a los consumidores la mezcla adecuada de diversos grupos de alimentos apropiados para un estilo de vida saludable.

Las guías alimentarias se revisan cada cinco años con base en la evidencia científica actualizada disponible. La revisión más reciente fue emitida a principios de 2005. Al mismo tiempo, el USDA decidió actualizar la pirámide, que había permanecido sin cambios desde su introducción en 1992.

El formato de la pirámide de 1992 asigna la base, y por lo tanto la mayor cantidad de espacio, al pan, cereales, arroz y pastas. Ascendiendo están las frutas y verduras, productos lácteos, carne, pollo y pescado, y en la cima, con la menor cantidad de espacio, están las grasas, aceites y dulces. Algunos países utilizan dispositivos visuales similares, pero con formas distintas a una pirámide. Corea y China usan algo que semeja una pagoda, en tanto que la mayoría de los gobiernos europeos usan una gráfica de pastel. El gobierno canadiense usa lo que llama un arco iris alimentario.

Cualquier revisión a las guías, y la forma en que éstas se publican es muy importante para la industria alimentaria de 500 mil millones de dólares. Por ejemplo, antes de 1992, el USDA recomendaba cuatro raciones diarias de pan, cereal, arroz y pasta. Luego, en 1992, la recomendación se elevó a 6 a 11 raciones. Un resultado fue el crecimiento de dos dígitos de muchos productos de pan. Si los cambios en la pirámide reducen la impresión de que estos productos son la base de una dieta sana, las industrias basadas en los granos tendrán problemas.

Para desarrollar la nueva pirámide, el USDA pidió aportaciones. Cabilderos de prácticamente todas las industrias involucradas presentaron resultados de investigación y testimonios. Entre los que ofrecieron asesoría estaban el U.S. Potato Board (Consejo de la Papa de Estados Unidos), la National Cattlemen's Beef Association (Asociación Nacional de Ganaderos de Reses), la Chocolate Manufacturers Association (Asociación de Fabricantes de Chocolates) y la California Walnut Commission (Comisión de Nueces de California). Comentarios del público también aportaron sugerencias. Algunos ofrecieron ideas sobre cuál debería ser la apariencia de la nueva imagen, incluyendo un árbol con los grupos de alimentos entretejidos en las hojas, un volante para recordar a los consumidores que deben "conducir (su) camino hacia una buena salud" y un reloj de arena.

Con casi 65% de los estadounidenses adultos con sobrepeso, la obesidad en los niños alcanzando proporciones epidémicas, y las enfermedades relacionadas con el peso —como la diabetes— en aumento, hay mucho en juego para educar a los consumidores acerca de su dieta. La pirámide revisada tiene el propósito de ayudar a los consumidores a tomar buenas decisiones. Clave para su valor es cuán efectiva es para llamar la atención de los consumidores y transmitir información significativa y precisa.[1]

¿Existe una función para la investigación de marketing en la educación de los consumidores sobre una dieta saludable?



Hay muchas formas de tomar una decisión. Enfrentados a la revisión de la pirámide de los alimentos y la comercialización al público estadounidense, los directores del Departamento de Agricultura de Estados Unidos podían confiar en su experiencia, la asesoría de muchos intereses especiales o, como último recurso, aventar una moneda al aire. Otra alternativa es aprovechar la investigación para producir información útil para la gerencia. Si se planea y realiza adecuadamente, la investigación puede proporcionar percepciones e información precisa acerca de cuestiones relativas al consumidor y los negocios.

En este capítulo examinaremos cómo se obtiene y utiliza la información esencial para el marketing.

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

- Qué es la investigación de marketing, la necesidad de la misma y la diversidad de las formas que asume.
- La forma en que los sistemas de información aumentan la utilidad de los datos.
- La creciente función de la tecnología en la investigación de marketing.
- La forma apropiada de llevar a cabo un proyecto de investigación de marketing.
- Cómo obtienen y utilizan las empresas la información acerca de sus competidores.
- El lugar de la ética en el desempeño de la investigación de marketing.
- Algunas amenazas que acechan en el futuro de la investigación de marketing.

Función de la investigación de marketing

La investigación de marketing, o investigación de mercados, es necesaria antes de que un producto sea introducido en el mercado y, de manera regular, durante toda la vida de ese producto. La investigación no se limita a los productos: se lleva a cabo para responder a preguntas sobre los segmentos potenciales de mercado, las tiendas enteras, las marcas, la publicidad, los precios y cualquier otro aspecto del marketing. Los problemas en todo proyecto de investigación son definir correctamente el objeto de estudio, reunir los datos apropiados y transformarlos en información útil. Para ver cómo se hace, empezaremos por analizar brevemente dónde investigan las organizaciones. Luego centraremos la atención en la forma en que se efectúa y dirige esta investigación.

Usos de la investigación de marketing

La presión de la competencia, el costo de cometer un error estratégico y la complejidad de los mercados nacional y extranjero exigen que la empresa tenga acceso a información oportuna. Considere algunos de los problemas de marketing que se investigan con frecuencia:

- *Los mercados y los segmentos de mercado.* Los gerentes experimentados suelen sospechar la existencia de las necesidades en el mercado, pero normalmente la intuición no basta para justificar una decisión que puede requerir la inversión de millones de dólares. La investigación se utiliza entonces para aclarar la necesidad, identificar y describir con exactitud quién la tiene y determinar su fuerza en diversos segmentos.
- *Mezcla de marketing.* Aun cuando un mercadólogo esté seguro de la existencia de una necesidad, no siempre queda clara la forma que debe tomar un producto para satisfacerla, a qué precio se venderá, cómo debe informarse a los prospectos de su existencia, o de qué manera debe distribuirse. Digamos que varias empresas proyectan y prueban unidades de entrega personal necesarias para el crecimiento de las compras electrónicas. Estas unidades son cajas de depósito que sirven para las entregas a un hogar u oficina cuando no hay nadie presente que acepte la mercancía. Las cajas tienen que ser accesibles pero seguras; lo bastante grandes para contener diversas entregas diferentes, pero no estorbosas; razonablemente atractivas y fáciles de instalar. Será de gran ayuda para los fabricantes tener consumidores que evalúen diseños alternativos y reaccionen a precios probables. Luego viene la pregunta de cuál es la mejor forma de informar y persuadir a los clientes potenciales acerca de un producto como ése. ¿Cuál será el

mensaje y el medio que alcancen a la audiencia a la que se tiene la intención de llegar, que atraigan su atención y transmitan el mensaje deseado de un estuche de almacenamiento? Finalmente, ¿dónde debe venderse? ¿Sería una tienda detallista de mejoras para el hogar una mejor ruta de distribución que las ventas directas por Internet? Estas y otras preguntas de mezcla de marketing van de la mano con la investigación de marketing.

- *Competencia.* Averiguar lo que los competidores actuales y potenciales están haciendo y la forma en que esto afectaría la estrategia de una firma es una dimensión de investigación de marketing cada vez más importante.
- *Expectativas y satisfacción.* Es importante saber qué esperan los consumidores, en qué influye lo que los mercadólogos han prometido en sus anuncios y en qué medida se cumple con esas expectativas. Cosa sorprendente, pocos clientes aportan voluntariamente información a una compañía. Por ejemplo, se plantea con frecuencia que tan sólo 10% de los clientes insatisfechos presentan sus quejas de manera formal a la compañía responsable; lo que hacen es comentarlo con sus amigos y realizar sus negocios en cualquier otra parte. Las empresas necesitan de una investigación para identificar rápidamente los problemas y resolverlos antes de que ocasionen la pérdida de negocios.

Ésta es sólo una muestra de los muchos tipos que hay de investigación de marketing. Las 50 mayores empresas de investigación de marketing de Estados Unidos perciben más de 11 500 *millones* de dólares al año que pagan sus clientes de diversas partes del mundo por información para mejorar la calidad de su toma de decisiones.[2] No se calcula en esta cifra la investigación realizada internamente por las compañías ni los cientos de compañías de investigación de marketing más pequeñas. A todas luces, la investigación es una parte importante del marketing.

¿Qué es la investigación de marketing?

La investigación de marketing consiste en todas las actividades que le permiten a una organización obtener la información que necesita para tomar decisiones concernientes a su ambiente, mezcla de marketing y clientes presentes y potenciales. En concreto, la **investigación de marketing** es el desarrollo, interpretación y comunicación de la información orientada a las decisiones para su uso en todas las fases del proceso de marketing.

Esta definición tiene dos implicaciones importantes:

- La investigación tiene una función en las tres fases del proceso administrativo del marketing: la planeación, la implantación y la evaluación.
- Reconoce la responsabilidad del investigador en el desarrollo de la información, lo cual incluye definir problemas, reunir y analizar datos, interpretar resultados y presentar la información de manera útil para los administradores.

Esfera de acción de las actividades de investigación de marketing

Según sean sus necesidades y adelanto, los gerentes de marketing utilizan cuatro fuentes principales de información. Una es la de los informes programados regularmente que producen y venden las compañías de investigación. Éstos son los llamados *servicios sindicados de agencia* porque se desarrollan sin tener en cuenta a un cliente particular y se venden a cualquiera que se interese. Un ejemplo es ACNielsen's Retail Measurement Services. La empresa recopila datos al nivel de tiendas detallistas sobre el movimiento de productos, participación de mercado y precios de una amplia variedad de bienes de consumo envasados en más de 80 países. La suscripción a este servicio le permite al mercadólogo inspeccionar con regularidad las ventas detallistas de sus productos y los de sus competidores por tipo de punto de venta y área geográfica.



La segunda fuente es un *sistema de información de marketing*, que es una actividad coordinada internamente que presenta informes estandarizados continuos, programados o sobre especificación de pedido. La mayoría de los sistemas de información de marketing (SIM) [marketing information systems, MkIS] se apoyan mucho en los datos internos, como los informes de ventas, las cantidades en inventario y los programas de producción,

pero a menudo incluyen también información adquirida de otras empresas investigadoras o de asociaciones de la industria. Un SIM lo utilizan por igual gerentes y vendedores. Por ejemplo, un vendedor sentado en la oficina del cliente puede utilizar su computadora laptop y un SIM para verificar la disponibilidad de inventario actual y el programa para producir más artículos. Otras aplicaciones frecuentes incluyen el rastreo del desempeño de ventas de los productos y la vigilancia del cambio de los gustos del consumidor.

Un *sistema de apoyo a las decisiones* es la tercera fuente, que también es interna, pero interactiva. Esta fuente le hace posible al ejecutivo interactuar directamente con los datos mediante una computadora personal para responder a preguntas específicas. Un gerente, por ejemplo, tendría un sistema de apoyo a las decisiones que calcule el efecto de diversos niveles de publicidad en las ventas de un producto cuando se dan supuestos específicos.

La cuarta fuente es un *proyecto de investigación de marketing* propio, no reiterativo, llevado a cabo por personal propio de la empresa o por una compañía investigadora independiente para responder a una cuestión específica. Por ejemplo, Toro, fabricante de podadoras de césped, podría emprender una investigación de concesionarios detallistas, de consumidores, o de ambos, para identificar los problemas más comunes que tienen los clientes con las podadoras de motor.

www.infores.com

www.marketfacts.com

Hay muchos proveedores de reportes sindicados de investigación, la primera de las fuentes de investigación mencionadas. De hecho, dan cuenta de alrededor de 40% de la cantidad total gastada en investigación en Estados Unidos.[3] Sin embargo, detallar los temas y los diversos métodos de los investigadores de agencia rebasa el alcance de este análisis (para más información y ejemplos de los servicios de investigación de agencia, véanse los sitios web de Information Resources Inc., y de Market Facts, Inc.). Ahora concentraremos el análisis en las otras tres fuentes.

Sistemas de información de marketing

Al convertirse las computadoras en herramientas comerciales comunes, las empresas adquirieron la capacidad de reunir, almacenar y manejar mayores cantidades de datos para ayudar a los encargados de las decisiones de marketing. De esta capacidad surgió el **sistema de información de marketing** (SIM), un procedimiento operativo organizado para generar, analizar, diseminar, almacenar y recuperar información, para su uso en las decisiones de marketing. La figura 7.1 ilustra las características y operación de un SIM.

El SIM ideal:

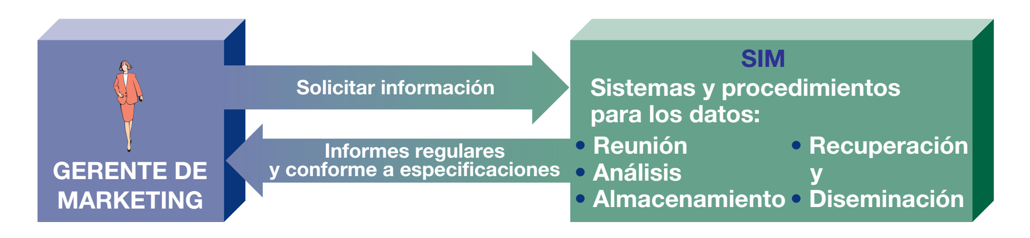
- Incluye datos en tiempo real.
- Genera informes regulares y estudios reiterados conforme se requieran.
- Analiza los datos utilizando análisis estadísticos y modelos matemáticos que representan al mundo real.
- Integra datos viejos y nuevos para proporcionar actualizaciones de información e identificar tendencias.

Diseño de un sistema de información de marketing

Para dar forma a un SIM eficiente, los gerentes de marketing tienen que identificar la información que les sirva para tomar mejores decisiones. En colaboración con los investi-



Estructura y función de un sistema de información de marketing.



gadores y analistas de sistemas, los administradores determinan entonces si se dispone de los datos en la organización o si hay que obtenerlos, cómo hay que organizarlos, en qué forma se debe hacer el informe y el calendario conforme al cual se tienen que entregar.

Un caso: el gerente de marca de Procter & Gamble, responsable de Tide, quiere saber de las ventas detallistas de todas las marcas de detergentes por área geográfica cada semana. Este mismo ejecutivo quiere tal vez informes mensuales de los precios que deciden los competidores y de la medida en que hacen publicidad. Con menor frecuencia, posiblemente una vez al año, el gerente necesita ponerse al tanto de los acontecimientos del mercado, como los cambios demográficos que pudieran afectar a Tide a largo plazo. Además de estos informes regulares (y tal vez otros), dicho administrador acaso requiera periódicamente informes especiales compilados con los datos que se tienen. Por ejemplo, mientras contempla una propuesta para introducir otra versión de Tide, el gerente quizá quiera ver qué porción del mercado total tuvo cada marca de detergente por trimestre en los últimos cinco años y una proyección del desempeño probable en los tres próximos años.

Un SIM bien diseñado puede proporcionar un flujo continuo de esta información para la toma de decisiones. La recolección de datos sobre compras del consumidor se ha facilitado mucho con las cajas registradoras electrónicas y los sistemas de computadoras que conectan a los detallistas directamente con sus proveedores. Las dimensiones de almacenamiento y recuperación de un SIM le sirven al gerente para examinar datos y estimar tendencias y patrones en el tiempo. Con esta capacidad, los administradores pueden vigilar continuamente el desempeño de los productos, los mercados, los vendedores y hasta clientes de negocios individuales.

Un SIM es de valor obvio en una gran compañía, en la que la información tiene muchas probabilidades de perderse o deformarse al quedar ampliamente dispersa. Sin embargo, la experiencia muestra que incluso los sistemas de información relativamente simples pueden mejorar la toma de decisiones administrativas en empresas pequeñas y medianas. Un pequeño fabricante de motores eléctricos, por decir, que rastrea las ventas por cliente en el tiempo, puede servirse de la información para dividir a sus clientes en las categorías de bueno, mejor y el mejor de todos y asignar según esto la labor de la fuerza de ventas.

Lo bien que funcione un SIM depende de tres factores:

- La naturaleza y calidad de los datos disponibles.
- Las formas en que los datos se procesan y presentan para proveer información útil.
- La capacidad de los operadores del SIM y de los gerentes que utilizan sus resultados para trabajar en conjunto.

Sistemas globales de información de marketing

A medida que las empresas amplían sus operaciones más allá de sus fronteras nacionales, sus necesidades de información también crecen. Las organizaciones internacionales de dirección centralizada tienen que estar informadas de lo que ocurre en el mundo. Por esta razón, muchas compañías están creando sistemas globales de información de marketing. Pero establecer la concordancia mundial sobre los tipos y formas de la información que se van a mantener puede ser problemático. Por ejemplo, para mantener su prominencia en productos alimenticios, así como en lo que respecta al hogar y cuidado personal, Unilever mantiene enlazados a 90 000 de sus empleados en más de 150 países a través de un sistema de información. Además de compartir información sobre investigación de nuevos productos e innovación, esta compañía con marcas tales como Slim-Fast, Lipton, Ragu, Dove, Vaseline y helados Breyers, reúne y distribuye información sobre funcionamiento de producto, así como las mejores prácticas de marketing para diversas unidades. En un día típico, los empleados de Unilever se envían más de un millón de mensajes electrónicos.

Ni qué decir que diseñar y operar un SIM global es más complicado que hacerlo a nivel nacional. Se requiere convencer a cada unidad del valor de la información oportuna y precisa, limar las diferencias en la definición operativa de los términos y ajustar el uso de las diferentes divisas y medidas en los datos para los informes.

Las características originales de un SIM (un enfoque de informes planeados, estructurados y de control centralizado sobre la información por especialistas en computación) fueron

Gillette, ahora fusionada con Procter & Gamble, tiene ventas mundiales de 10 500 millones de dólares. Cuenta con 31 operaciones de manufactura en 14 países y casi 29 000 empleados en todo el mundo. Para coordinar estas operaciones tan dispersas, compartir información y beneficiarse de las economías de escala de comercializar los mismos productos en muchos países, Gillette ha hecho una fuerte inversión en un sofisticado sistema de información global.



resultado de las capacidades requeridas para operar las computadoras. Ahora, las computadoras personales de gran capacidad y software de uso amigable con el usuario disminuyeron esa dependencia y derivaron en el desarrollo de los sistemas de apoyo a las decisiones.

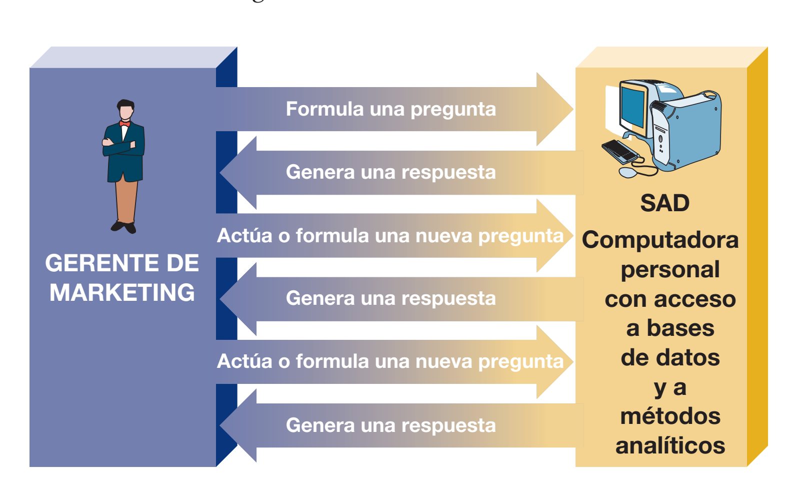
Sistemas de apoyo a las decisiones

Un **sistema de apoyo a las decisiones** (**SAD**) [decision support systems (DSS)] es un procedimiento computarizado que le sirve a un gerente para interactuar en forma directa con datos empleando diversos métodos de análisis para integrar, analizar e interpretar información. Como en el SIM, el corazón del SAD lo constituyen los datos, que son de diferentes tipos y proceden de diversas fuentes. Es característico que un SAD contenga datos que describen el mercado, los clientes, los competidores, las tendencias económicas y sociales, así como el desempeño de la organización. De igual manera, como un SIM, el SAD tiene métodos para analizar datos, métodos que van del cálculo de razones matemáticas o el trazo de gráficas, a las avanzadas técnicas estadísticas y los modelos matemáticos.

SIM y SAD difieren en la extensión en que permiten que los administradores interactúen directamente con los datos. Mediante la combinación de las computadoras personales y el software facilitado al usuario, el SAD les permite a los directores recuperar datos en forma independiente, examinar relaciones e incluso generar informes únicos que cumplan con sus necesidades específicas. Esta capacidad interactiva les permite a los gerentes reaccionar a lo que ven en un conjunto de datos haciendo preguntas y obteniendo respuestas inmediatas. En la figura 7.2 se ilustran las relaciones en un SAD.

FIGURA 7.2

Estructura y función de un sistema de apoyo a las decisiones.



Considérese este ejemplo: a mediados de mes, la gerente de marca de limonada congelada Sunshine quiere inspeccionar el funcionamiento del producto. Sentada frente a su computadora, hace aparecer las cifras de pronóstico mensual y de ventas reales a la fecha. Al descubrir que las ventas están ligeramente por debajo de la tasa necesaria para alcanzar el pronóstico del mes, ordena al sistema que provea datos similares de cada uno de los diferentes tamaños de envase del producto. Viendo que tres de los tamaños alcanzaron la meta, la ejecutiva concluye que hay problemas sólo con uno. A continuación, le pide al sistema que desglose la cifra de ventas totales por áreas geográficas y descubre que los bajos resultados de ventas se produjeron sólo en dos de siete regiones.

Como sospecha que hay actividad competitiva, la administradora hace que su sistema recupere y compare la actividad de manejo de cupones, los niveles de publicidad y los precios de la limonada Sunshine y de las marcas competidoras en los mercados en que se alcanzaron los pronósticos de ventas y en los que no se alcanzaron. Como no detecta nada fuera de lo ordinario, decide examinar la distribución en los territorios. Luego de solicitar datos sobre agotamiento de inventarios de todos los tamaños de envases de la limonada, encuentra que en las dos regiones donde las ventas bajaron la frecuencia de agotamiento de existencias es más alta que en cualquier otra parte. Acto seguido, revisa las cifras de producción y los niveles de inventario de bodegas y descubre que el problema no se debe a casos de escasez internos. Llega entonces a la conclusión de que tiene que haber un problema en la distribución del producto a las tiendas detallistas. Como resultado, decide investigar el desempeño de los distribuidores en las regiones problemáticas.

Nótese que con un SAD adecuado, la tarea entera se hizo en corto tiempo con sólo formular una pregunta, pedir información, analizarla y pasar a otra pregunta sugerida por el análisis. Observe también que para que el sistema funcione de manera óptima, requiere datos actuales y precisos que pueden ser costosos y difíciles de conjuntar y mantener.

El SAD añade velocidad y flexibilidad al SIM haciendo del gerente parte activa del proceso de investigación. El incremento de las computadoras de escritorio y del software amistoso con el usuario, así como la disposición de proveedores y clientes a enlazar sus sistemas de computadoras (redes), han aumentado en gran medida el potencial del SAD.

Bases de datos, almacenes de datos y detección analítica de datos

El SIM y el SAD utilizan datos de diversas fuentes, tanto del interior de la organización como de proveedores externos. Es característico que estos datos se organicen, almacenen y actualicen en computadora. A los datos reunidos pertinentes a un tema particular —clientes, segmentos de mercado, competidores, o tendencias de la industria, por decir algunos— se les llama **base de datos**.

Los investigadores sondean las bases de datos con preguntas específicas para descubrir relaciones y tendencias útiles. Por ejemplo, los gerentes de Albertsons, una cadena de supermercados detallistas, pueden identificar la frecuencia con que un miembro de su grupo de clientes preferidos compra un producto en particular. La información se usa para dirigirse a clientes específicos con promociones y para rastrear los inventarios de las tiendas y evitar que se agoten las mercancías.[4] Haciendo que la computadora hurgue entre los archivos electrónicos de todas las transacciones realizadas, esta información se compila rápidamente. Los registros resultantes se utilizan para confeccionar a la medida el esquema de cada tienda y mejorar la conveniencia para el cliente. Las bases de datos no son nuevas. Durante años, los administradores no han dejado de vigilar a sus clientes ni al ambiente. Las computadoras, con su velocidad y capacidad, han hecho que el proceso sea más manejable, eficiente y preciso.

El análisis de las bases de datos ha facultado a los mercadólogos para que entiendan mejor el comportamiento del mercado y, como resultado, atiendan en forma más específica las necesidades de sus clientes. Hay quienes creen que, mediante el manejo de los datos, los

mercadólogos acabarán por llegar al nivel último del marketing personalizado: el enfoque en los individuos como meta. Algunos grandes bancos, por ejemplo, están moviéndose en esa dirección. Al comparar un patrón individual de transacción de un cliente con una base de datos de muchas transacciones de clientes, los clientes que muestran signos de cerrar sus cuentas presentan una señal de alerta. Los administradores del banco investigan las causas y, cuando es posible, desarrollan programas que adaptan de manera individual para resolver el problema y retener al cliente.

Algunas organizaciones van más allá de las bases de datos y crean enormes y complejos acopios de datos. Como son más que una simple "base" de datos, a estas colecciones se las llama almacenes de datos. Un **almacén de datos** es una colección enorme de datos, procedentes de fuentes internas y externas, compilados por una firma para su propio uso o para el uso de sus clientes. Por ejemplo, American Express tiene la historia de cada transacción hecha con una tarjeta de este banco (más de 500 000 millones de bits de datos).

Los almacenes de datos se pueden analizar en la misma forma que las bases de datos, buscando patrones predeterminados. Sin embargo, por su tamaño eso sería un proceso lento y plagado de dificultades. Por fortuna, en la actualidad se están aplicando técnicas estadísticas y de inteligencia artificial más avanzadas a los almacenes de datos. Estas técnicas, a las que se llama colectivamente **extracción de datos** o **minería de datos** (*data mining*), tienen la capacidad de identificar patrones y relaciones significativas en masas de datos que de otra suerte los investigadores pasarían por alto o no reconocerían. Harrah's Entertainment, propietaria de más de dos docenas de casinos, está interesada en conseguir una mayor aportación de dólares de sus clientes jugadores. Al combinar una tarjeta de identificación del cliente (una tarjeta de plástico con una banda magnética que el cliente inserta de manera voluntaria en la máquina de juego mientras juega) con una red que enlaza sus 40 000 máquinas en 12 estados, la compañía es capaz de recolectar una vasta cantidad de datos de clientes sin considerar qué casinos de Harrah's visitan. A partir de los datos, Harrah's desarrolla el perfil del comportamiento de juego de una persona y una proyección de ganancia que determina qué incentivos promocionales son probablemente más efectivos. El esfuerzo de análisis de datos de Harrah's ha aislado 90 segmentos demográficos con diferentes estrategias de marketing dirigidas a cada uno.[5]



El autoescaneo de abarrotes lo usan con frecuencia los consumidores que por lo común no se han inscrito en programas de comprador frecuente, compran un pequeño número de artículos en la visita a una tienda y adquieren productos listos para consumirse. Estos clientes constituyen un importante segmento de mercado que podría ser ignorado con facilidad. Una base de datos recolectados del equipo de autoescaneo incluye lo que compran, las cantidades que adquieren y los precios que pagan. Esta información permite que el detallista tome decisiones informadas acerca de los inventarios de artículos de conveniencia, dónde colocar los productos para que sean de fácil acceso y qué precios son aceptables.

Fuentes importantes de datos

Los datos de las bases de datos y en los almacenes de datos utilizados por los investigadores y gerentes se recogen de muchas fuentes. En su origen interno, los datos pueden provenir de la fuerza de ventas, el marketing, la manufactura y la contabilidad; en su procedencia externa, la información se obtiene de cientos de proveedores de investigación. Compañías como Information Resources, Inc. (IRI), han desarrollado sistemas de computadora para tomar los datos capturados de los sistemas de cajas registradoras de supermercado para proveer información sobre cómo funcionan ciertos cupones en diversos barrios y cuáles son más eficaces para generar ventas en las exhibiciones en tiendas.

Algunas fuentes proveen un flujo continuo, como cuando todos los datos de transacción de un detallista se introducen en el sistema, mientras que otras son proveedoras ocasionales o periódicas, como cuando el gobierno difunde nueva información demográfica.

Es probable que la fuente más importante para las bases de datos de consumidores sea la de los **escáneres detallistas**, los dispositivos lectores electrónicos ubicados en las cajas registradoras de las tiendas que leen el código de barras de cada producto comprado. Los escáneres se pusieron originalmente con la idea de acelerar el cobro en las cajas y de reducir los errores en los supermercados. Cotejando el código único de un producto con la información del precio almacenada en una computadora, el escáner eliminó la necesidad de que los cajeros memorizaran los precios y redujo los errores de pulsación de teclas indebidas en la caja registradora. Sin embargo, los detallistas descubrieron pronto que los escáneres podían también arrojar información sobre compras, la cual se utilizaría para mejorar las decisiones acerca de la cantidad de un producto que habría que tener en inventario y la cantidad apropiada de espacio en anaqueles para colocar cada artículo.

Muchos detallistas, Kroger y Safeway incluidos, han llevado el uso del escáner un paso más allá, añadiendo la identidad del cliente al registro de sus compras en lo que se llama programas de comprador frecuente. A los participantes en los programas de comprador frecuente de las tiendas se les hacen descuentos si permiten que el cajero deslice sus tarjetas de afiliación por un lector cuando se presentan a pagar su cuenta en caja. Esto le permite a la tienda combinar los datos almacenados en la tarjeta acerca de aspectos demográficos de su hogar y de su estilo de vida junto con las compras registradas del cliente. La tienda puede entonces relacionar la elección de productos con las características del hogar y ajustar el surtido de productos y el esquema de la tienda para hacer ésta más atractiva.

El enlace de la información del hogar con las compras de productos es todavía más valioso si usted sabe a qué publicidad han estado expuestos los compradores y qué cupones han utilizado. IRI creó una base de datos para proveer esta información. La compañía mantiene una muestra de hogares participantes de los cuales:

- Tiene un perfil demográfico extenso.
- Vigila electrónicamente la actividad televidente (esto es, el acto de ver televisión y la duración del mismo).
- Rastrea el uso de cupones.
- Registra las compras de comestibles.

A partir de esto, la demografía del hogar se puede correlacionar con la exposición a la publicidad televisiva, el uso de cupones y las compras de productos. Al resultado se le llama **datos de fuente única** porque toda la información se puede rastrear hasta un domicilio particular, lo que da una sola fuente de datos.

Una alternativa al código de barras es la **identificación por radiofrecuencia** (**RFID**) (*radio frequency identification*), que requiere la colocación de una etiqueta dentro o sobre un objeto que emite una señal que puede ser leída e interpretada por un receptor. Estas etiquetas pueden almacenar más información que un código de barras, pueden ser leídas con mayor rapidez sin contacto directo y no pueden bloquearlas el polvo, la pintura u otras sustancias. El RFID puede ser pasivo, funcionando como un código de barras, o activo. Un RFID activo puede aceptar y enviar información. Por ejemplo, una etiqueta activa podría indicar el servicio necesario que requiere un producto y cuándo debe realizarse. Cuando se completa el servicio, la etiqueta se actualiza de manera automática. Una aplicación actual

PERSPECTIVA GLOBAL

¿La investigación puede identificar los ajustes necesarios?

Aunque la mayor parte de los productos que se venden en todo el mundo tienen mucho en común, hay situaciones en las que adaptarse a un mercado local hace la diferencia entre el éxito y el fracaso. Los fabricantes de autos japoneses han usado varios tipos de investigación del consumidor para descubrir la necesidad de características o modificaciones importantes a las existentes para satisfacer el mercado estadounidense. Por ejemplo:

- Honda no agregó una tercera fila de asientos a su vehículo utilitario deportivo para vender en el país hasta que la observación convenció a la gerencia que "las mamás del futbol soccer" con frecuencia transportan a todo el equipo ¡y hasta a la mascota de la familia!
- La camioneta Sienna de Toyota fue inicialmente menos exitosa que la Previa de Honda. Para ayudar a cerrar la brecha, Toyota probó su vehículo en muy diferentes condiciones en Estados Unidos. Entre otras cosas, la investigación descubrió que el vehículo era demasiado ruidoso en muchas carreteras locales del oeste, demasiado inestable ante los vientos fuertes del medio oeste y sufría demasiadas abolladuras en las atestadas calles de las ciudades del este. El resultado fueron modificaciones en la base del vehículo para reducir los giros, en el exterior para recortar la resistencia al viento y en los parachoques para reducir los daños en colisiones menores.
- Nissan patrocinó grupos de enfoque entre jóvenes de 8 a 15 años para determinar cuántos soportes de vasos quieren en su camioneta, entre otras cosas.
- Después de ventas decepcionantes de su pequeño camión T100 en Estados Unidos, la investigación de desempeño posventa de Toyota indicó que para muchos compradores de camionetas *pickup* estadounidenses, la imagen es tan importante como el funcionamiento. El resultado fue la *pickup* Tundra de Toyota con suficiente espacio para que los pasajeros puedan llevar puestos sus sombreros de 10 galones.
- Honda encontró que mientras los consumidores japoneses asocian un auto silencioso con lujo y potencia, los consumidores estadounidenses consideran que un ruido profundo de los tubos de escape indica esas características. Como resultado, el sistema de escape de los Honda de lujo comercializados en Estados Unidos fue modificado para crear el sonido correcto.

Fuentes: Norihiko Shirouzu, "Tailoring World's Cars to U.S. Tastes", *The Wall Street Journal,* 15 de enero de 2001, pp. B1+; Jonathan Fahey, "53,000 Miles of Market Research", *Forbes,* 17 de febrero de 2003, p. 56.

es el monitoreo y rastreo del inventario. No obstante, se ha sugerido que algún día las etiquetas RFID serán tan pequeñas y baratas que se colocarán prácticamente en todos los productos. Cuando ese día llegue, tal vez usted entre a una tienda y el detallista sabrá al instante cuándo y dónde compró cada prenda que vista y cuánto pagó por ella.[6]

Proyectos de investigación de marketing

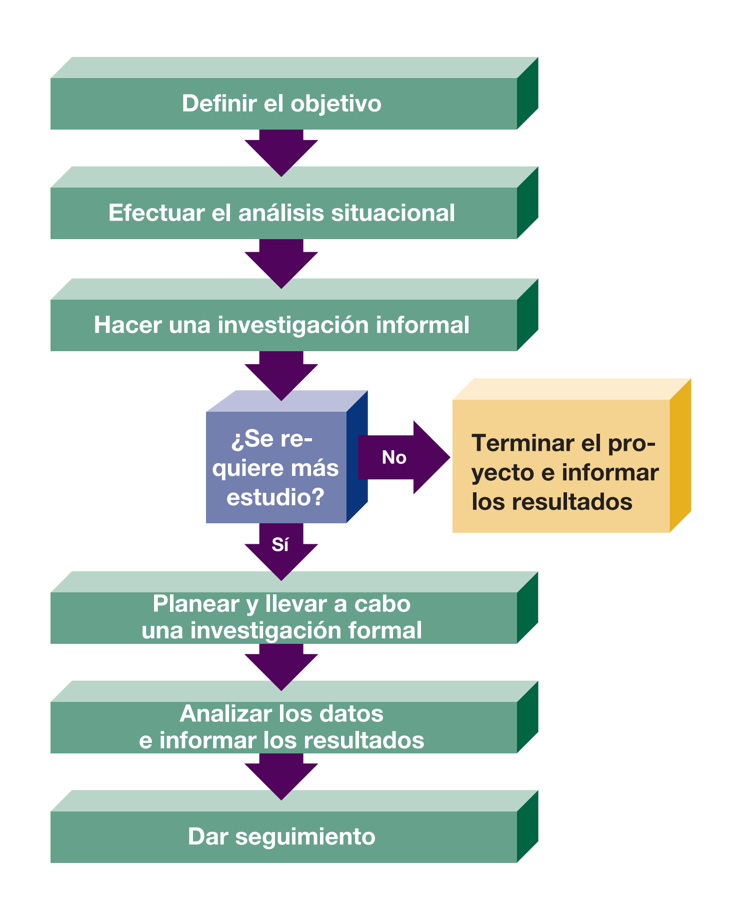
Antes del SIM y del SAD, mucha de la que se llamaba investigación de marketing consistía en proyectos para responder a preguntas administrativas específicas. Los proyectos,

TABLA 7.1 Proyectos característicos de investigación de marketing

Proyecto	Objetivo
Prueba de concepto	Determinar si la idea de un nuevo producto es atractiva para los clientes potenciales
Prueba de texto publicitario	Determinar si el mensaje pretendido en un anuncio se está comunicando eficazmente
Sensibilidad al precio	Apreciar el efecto que un cambio de precio tendría en la demanda de una marca
Análisis de participación de mercado	Determinar la proporción, para una empresa, de las ventas totales de un producto
Estudios de segmentación	Identificar los grupos dentro del mercado total de un producto particular
Estudios de satisfacción del cliente	Vigilar cómo se sienten los clientes respecto de una organización y sus productos

FIGURA 7.3

Procedimiento de investigación de marketing.



algunos de los cuales no son repetitivos en tanto que otros se hacen periódicamente, son todavía parte importante de la investigación de mercados. Los resultados de un proyecto se pueden utilizar para tomar una decisión particular; también podrían convertirse en parte de una base de datos para aprovecharse en un SIM o en un SAD. En la tabla 7.1 se describen sucintamente algunos ejemplos de proyectos de investigación de marketing.

La mayoría de los proyectos de investigación de mercados bien diseñados siguen el procedimiento delineado en la figura 7.3. Examinemos en qué consiste la realización de un proyecto de investigación de marketing.

Defina el objetivo

A menudo, la investigación la realiza alguien que no es el gerente de marketing, que será quien la use. Por lo tanto, es esencial que se tenga una idea clara de lo que tratan de indagar: el **objetivo del proyecto**. Normalmente, el objetivo es resolver un problema, pero no siempre es así: con frecuencia el objetivo es entender o *definir* mejor un problema u oportunidad.

A veces el objetivo es sólo determinar si hay un problema. A modo de ilustración, supongamos que un fabricante de equipo comercial de aire acondicionado ha estado disfrutando de un incremento sostenido en su volumen de ventas por espacio de varios años. La administración decidió realizar un análisis de ventas. Este proyecto de investigación descubrió el hecho de que, aun cuando el volumen de ventas de la compañía había estado creciendo, su participación de mercado había declinado porque la industria estuvo creciendo con mayor rapidez aún. En este caso, la investigación de mercados hizo ver un problema que la administración no sabía que existiese. Después de especificar el objetivo, el investigador está listo para dar el segundo paso: el análisis situacional.

Realice un análisis situacional

A continuación, los investigadores tratan de "sentir" la situación que rodea al problema. Analizan la empresa, su mercado, su competencia y la industria en general. El **análisis situacional** es una investigación de fondo que ayuda a refinar el problema indagatorio. En este paso se trata de obtener información acerca de la compañía y de su ambiente de ne-

gocios por medio de una investigación bibliográfica y de un extenso trabajo de entrevistas con funcionarios de las empresas.

En el análisis situacional, los investigadores tratan también de precisar la definición del problema y de elaborar hipótesis a prueba. Una **hipótesis** de investigación es una suposición que, de encontrar apoyo, sugeriría una solución a un problema. Ejemplo de una hipótesis a prueba es: las mujeres usan más Internet que los hombres. Si la investigación corrobora esta hipótesis, probablemente conducirá a cambios en portales de Internet grandes como Yahoo! y MSN para asegurarse de que todos sus sitios y anuncios estén atrayendo las audiencias correctas. El proyecto pasa entonces a la generación de datos que se pueden emplear para poner a prueba la veracidad de la hipótesis.

Haga una investigación informal

Una vez que se tiene una percepción razonable del problema, los investigadores están listos para reunir algunos datos preliminares. Esta **investigación informal** consiste en reunir información fácil de obtener de la gente que está dentro y fuera de la empresa: intermediarios, competidores, agencias publicitarias y consumidores.

La investigación informal es un paso crítico en un proyecto de investigación porque determinará si se necesita más estudio. A menudo se pueden tomar decisiones con la información obtenida en la investigación informal. Por ejemplo, los hoteles contratan "clientes ficticios" (*mistery shoppers*) profesionales que se registran y actúan como huéspedes comunes cuando en realidad están evaluando el servicio. Por tan sólo unos 1 500 dólares, un hotel puede hacer un examen completo de su operación. ¡Y las inspecciones son concienzudas! Por ejemplo, una compañía calificadora de hoteles evalúa 50 aspectos desde el pórtico frontal del hotel hasta el fin de la operación de registro. Si los resultados de tal prueba son muy positivos, la gerencia del hotel podría decidir que no se requiere investigación adicional. Como alternativa, un mal resultado puede exigir algunos cambios inmediatos o más investigación.[7]

Planee y lleve a cabo una investigación formal

Si el proyecto determina que hay que seguir con la investigación, el investigador tiene que determinar qué información adicional se necesita y cómo se va a obtener.

Seleccione las fuentes de información

En una investigación se pueden utilizar los datos primarios, los secundarios, o ambos. Los **datos primarios** son los datos nuevos reunidos específicamente para el proyecto que se pretende llevar a cabo. Cuando los investigadores de una cadena de supermercados del medio oeste observaron el movimiento de 1 600 compradores en una tienda, y descubrieron que 80% del tránsito ocurría en 20% del establecimiento (las secciones de frutas y verduras, lácteos y otros productos de granja, y carnes), estaban recogiendo datos primarios. Los **datos secundarios** son datos disponibles, captados con anterioridad para algún otro propósito. Por ejemplo, los datos de un estudio del Food Marketing Institute, un grupo dedicado al comercio industrial, que mostraron las diferencias en preferencia de alimentos y comportamiento de compras de hombres y mujeres, son datos secundarios.

Uno de los errores más grandes que se cometen en la investigación de marketing es reunir datos primarios antes de agotar lo que puede conocerse por medio de la información disponible a través de las fuentes secundarias. Por lo común, la información secundaria se puede recolectar con mucha mayor rapidez y a mucho menor costo que los datos primarios. Esto se aplica hoy en especial a tantos datos disponibles a través de Internet. Por ejemplo, la Oficina del Censo estadounidense creó el sitio web American FactFinder para ayudar a los investigadores a localizar datos poblacionales hasta el nivel de la comunidad. En este sitio ya se pueden obtener fácilmente estadísticas sobre vivienda, ingresos, transportación, empleo y educación.



Fuentes de datos secundarios. Hay fuentes de información secundaria excelentes a disposición de los investigadores de marketing. Una consiste en los muchos registros e informes que hay *dentro* de la propia empresa. Por ejemplo, los informes de visitas diarias presentados por los vendedores se usan principalmente para estar al tanto de cómo organizan su tiempo. Sin embargo, si se examinan los correspondientes a varios meses o años pueden aportar información importante de cómo varía la mezcla de clientes. De manera similar, un concurso

La Oficina del Censo de Estados Unidos está presentando al país su nueva American Community Survey (Encuesta de la Comunidad Estadounidense), una muestra itinerante aleatoria de 3 millones de hogares al año (unos 250 000 mensuales). Reemplaza la "forma extensa" del censo decenal. Al reunir datos continuos en lugar de una vez cada 10 años sobre temas como logros educativos, valor de la casa, tiempo para traslados e idiomas hablados, la Oficina podrá reportar información que los negocios pueden usar para identificar mercados con mayor oportunidad y precisión.





con inscripciones por vía postal podría ser una buena herramienta promocional y una fuente de información. Por su comportamiento, los consumidores que participan en los concursos han indicado que les interesan productos particulares. El examen de los orígenes geográficos de estas respuestas pudiera indicar dónde están los mercados de mejor potencial.

Fuera de la compañía también hay estupendas fuentes de datos secundarios. El gobierno federal es el proveedor principal de información demográfica del mercado. Por ejemplo, la encuesta de la comunidad estadounidense (ACS, American Community Survey) que está desarrollando la Oficina del Censo, para su implantación nacional, proporcionará datos anuales demográficos, económicos y de vivienda de todas las comunidades del país. En lugar de confiar en el censo decenal (una vez cada 10 años), los planeadores comunitarios, empresarios y funcionarios gubernamentales contarán con datos actuales en los cuales puedan basar sus decisiones. Entre otras fuentes se cuentan los sitios web de las compañías y de las organizaciones industriales y profesionales, las empresas privadas de investigación, las universidades, las publicaciones de negocios y, por supuesto, cualquier buena biblioteca. En la tabla 7.2 se describen algunas fuentes útiles en la red.

Los investigadores deben tener en cuenta el riesgo que acompaña al uso de los datos secundarios. Puesto que los usuarios no tienen control de cómo, cuándo, por obra de quién o por qué razón se recolectaron los datos, éstos pueden no cumplir con los objetivos de la investigación. Por ejemplo, algunos proyectos se emprenden para demostrar un punto preconcebido. Los resultados de esta llamada investigación con causa a menudo obtienen una considerable difusión o *publicity* (publicidad de interés general o no comunicación comercial), pero en realidad pueden ser bastante engañosos. Por consiguiente, los investigadores deben comprobar la fuente, la motivación para el estudio y las definiciones de los términos clave antes de confiar en los datos secundarios.

Fuentes de datos primarios. Luego de agotar todas las fuentes secundarias disponibles que se estiman pertinentes, los investigadores pudieran carecer aún de datos suficientes, en cuyo caso han de pasar a las fuentes primarias y reunir o comprar la información. En el proyecto de investigación de una compañía, por ejemplo, un investigador puede entrevistar a los vendedores de la misma, los intermediarios o los clientes para obtener la información de mercado que necesita.

Seleccione un método de acopio de datos primarios

Hay tres métodos muy usados para reunir los datos primarios: la observación, la encuesta y la experimentación. Como cada método tiene puntos fuertes y débiles, se puede emplear más de uno en diferentes etapas del proyecto. Por ejemplo, la observación se puede utilizar para elaborar hipótesis sobre el comportamiento de los compradores y luego se puede llevar a cabo una encuesta para probarlas. No obstante, en muchas situaciones el investigador tiene que decidirse por un método. La elección de quien va a aplicar depende de la naturaleza del problema, pero también se verá afectada por el tiempo y el dinero disponibles para el proyecto.[8]

Método de observación. El **método de observación** consiste en que el acopio de datos se lleve a cabo mediante la observación de las acciones de una persona. En la investigación por observación no hay interacción directa con los sujetos que se estudian.

TABLA 7.2

Fuentes impresas y electrónicas de datos secundarios

Publicaciones y directorios de negocios y de marketing

Revista *Sales & Marketing Management:* <www.salesandmarketing.com>
Revista *Advertising Age:* <www.adage.com>
Quirk's Marketing Research Review: <www.quirks.com>
Sección de negocios de *The New York Times*: <www.nytimes.com/pages/business>
Lista de las principales marcas estadounidenses de *Brandweek*: <brandweek.com> haga clic en Superbrands
Executive Gateway to the Internet: <www.ceoexpress.com>

Sitios web de compañías de marketing e investigación

Gallup Poll: <www.gallup.com>
Índice Nielsen Retail: <www.acnielsen.com>
Yankelovich Monitor: <www.yankelovich.com>
Fuld & Co.: <www.fuld.com> Haga clic en el Índice de servicio de investigación de Internet para tener acceso a más de 600 sitios competitivos relacionados con el servicio de investigación.

Agencias y publicaciones del gobierno de Estados Unidos

Directorio de todas las agencias gubernamentales: <www.house.gov/house/govsites.html>
Oficina del Censo de Estados Unidos: <www.census.gov>
Statistical Abstract of the U.S. (Resumen Estadístico de Estados Unidos): <www.census.gov/statab/www>
CIA World Factbook: <www.odci.gov/cia/publications/factbook/index.html>
Fed Stats: estadísticas de más de 100 agencias del gobierno federal: <www.fedstats.gov>
Federal Trade Commission: <www.ftc.gov>

Mesas redondas, grupos de discusión y otras fuentes de consulta

Web Digest for Marketers: <www.wdfm.com>
Marketing Tracks: fuentes y comentarios: <www.nsns.com/MouseTracks>
Web Marketing Today Info Center: <www.wilsonweb.com/marketing>

Fuentes de asociaciones profesionales

American Marketing Association: <www.ama.org>
Direct Marketing Association: <www.the-dma.org>
Sales and Marketing Executives International: <www.smei.org>

La información puede obtenerse por *observación personal* u *observación mecánica*. En una forma de observación personal, el investigador se hace pasar por un cliente. Esta técnica la emplean los detallistas, por ejemplo, para obtener información sobre el desempeño de los vendedores o para determinar qué marcas promueven más. La observación mecánica asume muchas formas. Una, descrita anteriormente, es el escáner o lector electrónico utilizado en las tiendas para registrar las compras. Hay otras formas más espectaculares, como las cámaras oculares, que miden la dilatación pupilar para registrar la respuesta de una persona a un estímulo visual, como un anuncio, y que inspeccionan las ondas cerebrales para probar si las reacciones a un objeto, como un comercial, son principalmente emotivas o lógicas.

Las *cookies* de Internet permiten una clase especial de observación. En la jerga de la red, una **cookie** es un archivo de datos inactivo que se coloca en el disco duro de la computadora de una persona cuando ésta visita un sitio web particular. La cookie puede registrar las actividades del visitante mientras éste se encuentra conectado al sitio. Por ejemplo, puede tomar nota de qué páginas del sitio se abren, cuánto tiempo permanece el visitante en el sitio, qué vínculos con otros sitios activa el visitante y el sitio de donde vino éste. Si el sitio ofrece productos en venta, las compras también se pueden anotar en la cookie y sirve también para identificar al visitante (dicho de modo más preciso, su computadora). Toda la información almacenada en la cookie se transferirá al sitio anfitrión (*host*) la próxima vez que la persona se conecte a su sitio web. La información proveniente de una cookie se utiliza, por ejemplo, para desarrollar el perfil de un individuo para que en sus subsecuentes

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Se está convirtiendo la observación pasiva en un método de recopilación de datos importante?

La observación pasiva, la capacidad de vigilar el comportamiento de los individuos electrónicamente sin interacción, empezó con las cookies colocadas en computadoras que rastreaban la actividad de los usuarios en Internet. Ahora está afectando a muchos aspectos más de la recolección de datos, con y sin el conocimiento del consumidor. Considere los ejemplos siguientes:

- Arbitron y Nielsen Media Research tienen un dispositivo que se fija al cinturón de una persona y monitorea señales especiales en transmisiones de radio y televisión, permitiendo mediciones más precisas de tiempo de escucha o de visión que los que se han rastreado hasta ahora con diarios de lápiz y papel.
- Forrester Research tiene un panel nacional de 10 000 consumidores que permiten que la compañía rastree electrónicamente sus estados de cuenta de tarjetas de crédito, de cuentas de cheques, recibos telefónicos y uso de Internet. A manera de ejemplo de cómo pueden usarse estos datos, las empresas suscriptoras pueden determinar por vez primera si los consumidores que visitan sus sitios web más adelante compran algo en sus tiendas.
- Mobiltrak ha instalado antenas en cruceros urbanos de mucho tránsito que son capaces de identificar qué estación de radio están sintonizando los vehículos que pasan, sin que los conductores se percaten. Como resultado, difusoras y anunciantes tienen por vez primera una medición precisa de las audiencias que se desplazan en vehículo.

Fuentes: James McQuivey, "Technology Monitors People in New Ways", *Marketing News*, 15 de septiembre de 2004, pp. 23+; Lucas Conley, "At 1600 Pennsylvania Avenue of Course, It's 'Rush Limbaugh'", *Fast Company*, febrero de 2005, p. 29.

visitas al sitio anfitrión, el visitante pueda ser saludado por su nombre u ofrecérsele productos en particular con base en sus compras pasadas. A través de las cookies que coloca en las computadoras de sus visitantes, Amazon.com registra de manera individual a millones de compradores y clientes que adquieren libros y ofrece sugerencias sobre títulos que pudieran disfrutar, con base en lo que han considerado o comprado en visitas anteriores.

El método de observación tiene varios méritos. Puede proporcionar datos sumamente precisos sobre el comportamiento en determinadas situaciones. Por lo común, las personas observadas no saben que se les está vigilando, así que se comportan de manera normal. Así, la técnica de observación elimina los sesgos resultantes de la intrusión del proceso de investigación. Asimismo, como no hay interacción directa con el sujeto, no hay límite en cuanto al número de veces o al tiempo que se puede observar. No obstante, la observación provee información únicamente sobre *lo que* ocurre, pero no puede decir *por qué* ocurre; no puede hurgar en los motivos, actitudes u opiniones. Para ilustrarlo, ¿qué explicará por qué la proporción entre las visitas de los compradores y las compras es mucho más alta en el departamento de panadería que en cualquier otro departamento de un supermercado? Sería necesario hacer entrevistas para probar las posibles explicaciones que uno proponga.

Método de encuesta. Una **encuesta** consiste en reunir datos entrevistando a las personas. Las encuestas se pueden hacer en persona, por teléfono, por correo o por Internet. La ventaja de la encuesta es que la información viene directamente de la persona que a usted le interesa. De hecho, puede ser la única forma de determinar las opiniones o planes de compra de un grupo. Las encuestas tienen varias limitaciones potenciales:

- Se pueden cometer errores en la elaboración del cuestionario y durante el proceso de la entrevista.
- Las encuestas pueden ser costosas y requerir mucho tiempo.
- Los encuestados se rehúsan en ocasiones a participar y los que responden a menudo no pueden o no quieren dar respuestas veraces.

Como veremos enseguida, el cuidadoso diseño y realización de una encuesta pueden aminorar los efectos de estas limitaciones.



Teenage Research Unlimited, empresa de investigación de Chicago, rastrea las tendencias de las adolescentes mediante una variedad de técnicas, incluyendo grupos de enfoque y entrevistas cara a cara. Al completar dibujos como el presentado aquí, las chicas proporcionan claves útiles para los mercadólogos. Interpretar los datos es un reto. ¿Se distingue una tendencia reciente en el ejemplo?

Las **entrevistas de persona a persona o a profundidad** son más flexibles que las telefónicas o las realizadas a través del correo postal, porque los entrevistadores pueden sondear más a fondo si una respuesta queda incompleta. De ordinario se puede obtener más información con las entrevistas de persona a persona que por otros métodos de encuesta. Asimismo, tienen la ventaja de que se pueden utilizar diversos estímulos, como productos, empaques y anuncios. Los costos ascendentes y otros problemas asociados con la entrevista de puerta en puerta han movido a muchos investigadores de mercado a llevar a cabo sus encuestas en lugares fijos que atraen a gran número de personas, como los centros comerciales, los aeropuertos y los parques. Como este procedimiento se aplicó primero en los centros comerciales, se le llama en general *entrevista de intercepción en centro comercial*. No obstante, crece la inquietud sobre si las personas a las que se entrevista en estos escenarios son o no consumidores "característicos".

Además de su costo elevado y de que requieren mucho tiempo, las entrevistas de persona a persona enfrentan también la limitación del sesgo del entrevistador. La apariencia del entrevistador, su estilo de hacer preguntas y su lenguaje corporal pueden influir en las respuestas del encuestado.

Otro tipo popular de entrevista persona a persona es el **grupo de enfoque**. En un grupo de enfoque, un moderador dirige a de seis a 12 personas en una discusión. Por lo regular, los participantes no se conocen antes de la sesión. Se hace el contacto con ellos, se seleccionan los individuos adecuados y se les invita a asistir. Como las sesiones de grupo de enfoque requieren que los participantes se reúnan en un lugar y a una hora en particular, y a menudo duran de dos a tres horas, se suele compensar a los invitados con dinero o mercancía. El moderador formula las preguntas generales para impulsar a los participantes a discutir libremente el tema de interés.

La fuerza de los grupos de enfoque radica en la interacción de los participantes. El comentario de una persona desata los pensamientos e ideas de otras y la consiguiente interacción puede producir profundizaciones valiosas. Estos grupos generan ideas e hipótesis que se pueden probar utilizando otros métodos de investigación. Sin embargo, cuando varias sesiones independientes de grupo de enfoque efectuadas sobre el mismo asunto producen un tema común, los gerentes actuarán a veces con base en información sin validación adicional.

Las **encuestas telefónicas** son más rápidas que las personales o las postales. Ya que unos cuantos entrevistadores pueden hacer muchas llamadas desde una ubicación central, este método es fácil de administrar. Una encuesta telefónica puede también ser oportuna. Por ejemplo, para determinar el impacto de cierto comercial de televisión, se hace contacto telefónico con televidentes en las horas de la aparición del comercial, mientras la experiencia se halla fresca todavía. Las encuestas por teléfono se han empleado exitosamente con ejecutivos en su trabajo. Precedidas de una carta que presenta el estudio y de una breve llamada para concertar una cita para la entrevista real, estas encuestas pueden despertar un alto grado de cooperación.

Una limitación de las encuestas telefónicas es que la entrevista tiene que ser corta o el encuestado se impacientará. Asimismo, 30% de los hogares tienen números telefónicos que no aparecen en listas, se mudaron después de la impresión del último directorio o no tienen teléfono. Para bajar el costo de la entrevista por teléfono y reducir los problemas de los números no incluidos y los directorios no actualizados, algunas encuestas se efectúan con ayuda de computadoras. A fin de asegurar que todos los propietarios de teléfonos,

incluso aquellos que tienen números fuera de la lista, tengan la misma oportunidad de ser llamados, los investigadores siguen un método llamado *marcado digital aleatorio* en el que las computadoras eligen y marcan números al azar.

Una **encuesta postal** consiste en enviar un cuestionario a los potenciales encuestados, pedirles que lo llenen y hacer que lo remitan. Las encuestas postales se valen de la oficina de correos para enviar y devolver los cuestionarios; sin embargo, el correo electrónico está ganando aceptación como método de distribución. Como no se emplean entrevistadores, esta encuesta no padece el sesgo del entrevistador ni problemas relacionados con el manejo de un equipo de entrevistadores. Además, puesto que no hay un entrevistador presente, el encuestado puede mantener el anonimato. El resultado es que las respuestas tienen más probabilidades de ser francas y honestas.

Un problema importante de las encuestas postales es la compilación de una lista de destinatarios de correo apropiada. En algunos casos, las listas ya están a la mano. Sin embargo, muchos estudios requieren una muestra, para la cual no se dispone en modo alguno de una lista tal. Por ejemplo, si Toys "R" Us quisiera encuestar a una muestra nacional de padres que se encontraran esperando el nacimiento de su primer hijo, le resultaría difícil compilar una lista actualizada. Por fortuna, hay empresas, llamadas agencias de listas, que desarrollan y mantienen al día las listas de correo. Otro problema es la confiabilidad de la información en los cuestionarios ya llenos. En una encuesta postal, los investigadores no tienen control de quién llena realmente el cuestionario ni del cuidado con que lo llena.

Un problema más es que la encuesta postal suele tener una baja tasa de respuesta, a menudo de menos de 30% de los contactos que se hacen. Esto es más que un problema de números. Si los encuestados tienen características que los distinguen de los no encuestados en dimensiones importantes del estudio, los resultados no serán válidos. Por citar un caso, en una encuesta de la comunidad sobre el interés en la estación local de televisión PBS (Public Broadcasting Service, servicio de radiodifusión y televisión no comercial), la gente dispuesta a tomarse el tiempo para responder probablemente se interesa mucho por la televisión pública y, por ende, no es representativa de la comunidad entera. Las técnicas para mejorar las tasas de respuesta postal comprenden la notificación previa por teléfono, la oferta de una compensación, los correos duplicados y los recordatorios por tarjeta postal y mantener la encuesta breve y las preguntas sencillas.

Internet se utiliza cada vez más para la investigación. En una **encuesta por Internet** los cuestionarios pueden ponerse en un sitio web de la empresa o enviarse por correo electrónico para que los contesten los prospectos. Todo lo que va de encuestas cortas a grupos de enfoque (*focus groups*) se está intentando llevar a cabo en línea. Dos de las ventajas más importantes de esta herramienta son la velocidad y el costo. Una encuesta en Internet se hace con mayor rapidez que a través de cualquier otro método, y puesto que todas las transmisiones son electrónicas, hay significativos ahorros en personal y en material. Sin embargo, la ventaja principal es la flexibilidad de un ambiente multimedia, ya que las encuestas en línea pueden incluir imágenes susceptibles de ser manipuladas, video, sonidos y otras características que podrían ser poco prácticas con métodos alternativos de recolección de datos.

Las encuestas por Internet tienen muchas de las mismas desventajas de las encuestas postales, por ejemplo, no se puede verificar la identidad del encuestado, es difícil encontrar buenas listas de las que se puedan extraer muestras, y el recurso de dar incentivos para animar a responder se dificulta porque no se cuenta todavía con un método confiable de entrega electrónica. Mientras el uso de Internet no se extienda más, la mayor preocupación en cuanto a su empleo en las encuestas es el de la medida en que los usuarios representen a la población en general.

Método experimental. Un **experimento** es un método de obtención de datos primarios en el que el investigador tiene la posibilidad de observar los resultados y de cambiar una variable en una situación sin alterar las otras condiciones. Los experimentos se llevan a cabo en situaciones de laboratorio o de campo. En la investigación de marketing, un "laboratorio" es un ambiente en el cual el investigador tiene control sobre todas las condiciones relevantes.

Considere este caso: se integra un grupo pequeño y se le presenta una descripción breve de producto (llamada *concepto de producto*) y el empaque propuesto para un nuevo cereal para el desayuno. Después de que examinan el empaque, se les pregunta a las per-

sonas si comprarían el cereal y se registran sus respuestas. A continuación se forma otro grupo similar de consumidores y se les presenta un empaque e información de producto idénticos, excepto porque lleva una nota sobre características de nutrición del cereal impresa en el empaque. A los miembros de este grupo se les pregunta también si comprarían el producto. El investigador tiene control completo del ambiente de prueba y lo único que cambia es la información nutricional que se agrega en el empaque. De tal suerte, cualquier diferencia en las intenciones de compra entre los grupos se puede atribuir a ese texto.

Los *experimentos de laboratorio* sirven para probar varios componentes de la estrategia de marketing. Los anuncios se prueban, por ejemplo, para determinar lo bien que se entiende el mensaje que se busca transmitir; asimismo, se pueden comparar varias características de producto para ver cuál es la preferida. Sin embargo, el escenario de laboratorio no es una compra real, así que la situación puede influir en las respuestas de los consumidores. Para resolver este problema, algunos experimentos se llevan a cabo fuera de las condiciones controladas del laboratorio o de campo. Un *experimento de campo* es similar al experimento de laboratorio, pero se efectúa en condiciones más reales. Por ejemplo, el propietario de una cadena de tiendas podría ensayar un programa promocional de creación de tráfico en una o dos tiendas y luego comparar los resultados de ventas con otros resultados en tiendas similares que no tienen la promoción. Ciertamente, no se puede controlar todo en las tiendas, pero si los investigadores creen que todas las condiciones relevantes en las tiendas permanecieron similares, cualquier diferencia en las ventas se puede acreditar a la promoción.

Un experimento común es el marketing de prueba o mercado de prueba. En el **marketing de prueba**, el investigador duplica las condiciones reales de mercado en un área geográfica limitada para medir las respuestas de los consumidores a una estrategia antes de emprender un esfuerzo de marketing mayor. El marketing de prueba (a veces llamado mercado de prueba) se lleva a cabo para pronosticar ventas de una mezcla de marketing determinada o para comparar el desempeño de diferentes mezclas de marketing. Por ejemplo, McDonald's comercializó a prueba una pizza en áreas seleccionadas durante más de dos años antes de decidir que no la añadiría al menú de sus puntos de venta tradicionales.

La ventaja del marketing de prueba sobre una encuesta o un experimento de laboratorio es que informa a los mercadólogos cuántas personas *compran realmente* un producto en lugar de cuántas *dicen que tienen la intención de comprarlo*. Sin embargo, duplicar la labor entera de marketing en pequeña escala tiene varias desventajas. El marketing de prueba es costoso; no es raro un gasto de 500 000 a un millón de dólares. También requiere tiempo; el lapso de prueba con frecuencia dura de 9 a 12 meses. Lever Bros. tuvo a prueba su jabón desodorante Lever 2000 por espacio de dos años antes de extenderlo a todo Estados Unidos. Otro problema es la incapacidad del investigador para controlar la situación. En cuanto al secreto, es imposible mantener las pruebas a cubierto de la vista de los competidores, que pueden alterar adrede la prueba cambiando temporalmente sus mezclas de marketing. Cuando Pepsi probó su bebida Mountain Dew Sport en Minneapolis, Quaker Oats, fabricante de Gatorade, inundó el mercado de cupones y publicidad. (Aunque, al parecer, Pepsi aprendió bastante puesto que posteriormente compró Quaker Oats para obtener la marca Gatorade.)

Por las limitaciones inherentes a la clase de marketing de prueba que se acaba de describir, los investigadores han intentado alternativas más rápidas y menos visibles.

En ocasiones, los mercadólogos internacionales usan unos cuantos países como mercados de prueba para un continente, o incluso para todo el mundo. Colgate-Palmolive introdujo el champú y acondicionador Palmolive Optims en Filipinas, Australia, México y Hong Kong. Cuando las ventas demostraron ser satisfactorias, la distribución se extendió a grandes porciones de Europa, Asia, América Latina y África.

Dadas las limitaciones inherentes al tipo de marketing antes descrito, los investigadores han tratado de encontrar alternativas más rápidas y menos visibles. Una de ellas es llamada una *prueba de mercado simulada*. Combina encuestas, la prueba del producto y una base de datos extensa para pronosticar ventas. Funciona así: a un grupo de voluntarios seleccionados se les muestran anuncios y posiblemente otra información sobre el nuevo producto, incluyendo el precio propuesto. Entonces los cuestionan con un número de preguntas sobre cuánto les gusta el producto, si realmente lo comprarían y si creen que es un producto valioso. A algunos de los consumidores que indican que les gusta el producto les dan muestras para probarlo y los entrevistan de nuevo. Finalmente, el investigador toma



toda esta información, la combina con la estrategia planeada del vendedor para la distribución y promoción, y la compara con información similar, con productos antes estudiados que están almacenados en una base de datos. Usando un modelo estadístico, el investigador entonces pronostica ventas para el nuevo producto. Probablemente lo mejor conocido de estos procedimientos es llamado "Bases" por la empresa investigadora ACNielsen.

Los beneficios potenciales de un mercado tan simulado de prueba incluyen:

- Los resultados pueden generarse de manera rápida, a menudo en tan poco tiempo como ocho semanas.
- Las pruebas pueden hacerse en secreto, sin el conocimiento o la interferencia del competidor.
- El costo puede ser inferior al de un mercado de prueba tradicional.

Las desventajas son:

- El procedimiento es conveniente sólo para bienes empacados de consumo y algunos productos farmacéuticos.
- Como el modelo de pronóstico está basado en ventas históricas de productos similares, esto puede no ser apropiado para productos únicos nuevos.
- Es caro, y las pruebas de mezclas de control de comercialización alternativas se suman al costo.

A veces, este acercamiento se usa para refinar una estrategia comercial que después va seguida por el control de comercialización tradicional de prueba. El tiempo, el esfuerzo y el costo que entran en la investigación de productos nuevos indica lo importantes que son los consumidores y lo difícil que es anticipar cómo responderán a un esfuerzo de control de comercialización.

Prepare formularios para la obtención de datos

Para entrevistar u observar a los sujetos, los investigadores utilizan un cuestionario o formulario (o forma) con instrucciones y espacios para registrar observaciones y respuestas. No es fácil diseñar un formulario de recolección de datos que atraiga precisamente la información requerida. He aquí varias consideraciones fundamentales:

- *Redacción de la pregunta*. Si se entiende mal una pregunta, los datos que produce son inservibles. Las preguntas deben redactarse teniendo en cuenta el nivel del encuestado en vocabulario, comprensión de lectura y familiaridad con la terminología.
- *Formato de la respuesta*. Las preguntas se planean para respuestas de marca de verificación (como sí o no, opción múltiple, o de acuerdo o en desacuerdo), o bien para respuesta abierta. Las preguntas de respuesta abierta suelen ser más fáciles de redactar y a menudo producen respuestas más abundantes, pero requieren más esfuerzo del encuestado y, por ende, disminuye la cooperación.
- *Esquema del cuestionario*. El procedimiento normal es comenzar con preguntas fáciles y pasar luego a las más difíciles o complicadas. Los temas que pueden ser delicados (por ejemplo, los de la higiene personal) o los de asuntos privados (edad, ingresos) se colocan habitualmente al final del cuestionario.
- *Prueba previa*. Todos los cuestionarios deben someterse a una prueba previa con un grupo de encuestados para identificar problemas efectuar correcciones y perfeccionarlos antes del estudio real.

Hay libros enteros dedicados al diseño de cuestionarios. Se necesitan cuidado y pericia extremos para crear un cuestionario que brinde el máximo de probabilidades de conseguir una respuesta, a la vez que reduzca al mínimo el sesgo, el mal entendimiento y la irritación del encuestado.

Planee la muestra

No es necesario encuestar u observar a toda persona que pueda arrojar luz sobre un problema de investigación. Basta con reunir datos de una muestra si

ésta es *representativa* del grupo entero. Todos nos servimos del muestreo. Por ejemplo, con frecuencia nos formamos opiniones de las personas sobre la base de unas cuantas interacciones. Sin embargo, si estas interacciones abarcan sólo un aspecto de la vida de una persona, digamos las interacciones en el trabajo, e ignoran la vida hogareña o la recreación, pueden no ser representativas. La clave en estas cuestiones personales y en la investigación de marketing estriba en si la muestra proporciona una representación precisa. La representatividad ha sido un problema en el uso de Internet para reunir datos. Pese a lo atractiva que parece la red para el acopio de datos, muchos investigadores dudan de lo bien que representen los usuarios de Internet a la población en general.

La idea fundamental del muestreo es que un pequeño número de elementos —una muestra—, si se seleccionó en la forma apropiada de un número mayor de esos elementos —un universo—, tendrá las mismas características y aproximadamente en la misma proporción que el número mayor. Para obtener datos confiables con este método se requiere la técnica correcta para seleccionar la muestra.

El muestreo inadecuado es la fuente de error de muchos estudios. Una compañía, por ejemplo, seleccionó una muestra de llamadas telefónicas de entre todas las que se hacían a su número 800 y aplicó la información para hacer generalizaciones acerca de sus clientes. ¿Diría usted con confianza que estas personas que llamaron son representativas de todos los clientes de la compañía o, incluso, sólo de todos los insatisfechos? Aunque se dispone de numerosas técnicas de muestreo, sólo utilizando una muestra aleatoria puede un investigador hacer con confianza generalizaciones sobre un universo. Una *muestra aleatoria* se elige de tal manera que cada miembro del universo tenga la misma oportunidad de ser incluido en ella.

Todas las demás muestras (no aleatorias) se conocen como *muestras de conveniencia* y son muy comunes en la investigación de marketing por dos razones. Primera, las muestras aleatorias son muy difíciles de obtener. Aun cuando el investigador pueda seleccionar a los sujetos en forma aleatoria, no hay la seguridad de que todos participen. Algunos no estarán disponibles y otros se rehusarán a cooperar. Resulta entonces que los investigadores recurren con frecuencia a muestras de conveniencia cuidadosamente diseñadas que reflejan las características del universo con la mayor aproximación posible. Segunda, no toda investigación se hace con el objetivo de generalizar a un universo. Por ejemplo, para confirmar el juicio del departamento de publicidad, el investigador puede conformarse con el resultado de que los encuestados de un pequeño grupo capten todos un mensaje similar de un anuncio.

Una pregunta común acerca del muestreo es: ¿de qué tamaño debe ser una muestra? Con los métodos aleatorios, la muestra tiene que ser lo bastante grande para ser en verdad representativa del universo, así es que el tamaño dependerá de la diversidad de características del universo. Todos los libros de fundamentos de estadísticas contienen fórmulas generales para calcular el tamaño de la muestra. En el caso de las muestras no aleatorias, como el objetivo no es hacer generalizaciones, los investigadores pueden seleccionar cualquier tamaño de muestra que les acomode a ellos y a los gerentes que utilicen los datos.

Recolecte los datos

La tarea de recolectar los datos primarios de la entrevista o la observación puede estar a cargo de personas o de máquinas. Desafortunadamente, éste es a menudo el eslabón más débil del proceso de investigación. El proyecto de investigación puede diseñarse con todo cuidado, pero los frutos de estos trabajos pueden perderse si la recolección de los datos se realiza en forma inadecuada.

Suele ser difícil motivar a las personas que recolectan los datos. Como muchas veces son trabajadores de tiempo parcial que hacen una tarea monótona por una paga relativamente baja, la capacitación y supervisión apropiadas son esenciales para evitar problemas. Por ejemplo, los recopiladores de datos mal capacitados tal vez no establezcan una relación de confianza y aceptación con los encuestados o quizá cambien la redacción de las preguntas. Ha habido casos, si bien extremos, en que los entrevistadores falsificaron las respuestas y llenaron ellos mismos los cuestionarios.

El acopio mecánico de datos comprende dispositivos como los escáneres detallistas (ya descritos), las cámaras de video, las cintas fonográficas (audiocintas) y las terminales de computadora (que se suelen encontrar en los grandes centros comerciales, las termina-

les de los aeropuertos y los vestíbulos de los hoteles). Mediante estos aparatos se elimina el elemento humano del recolector de datos, pero surgen nuevos problemas que pueden afectar a la calidad de los datos como son la confiabilidad del equipo, la forma en que las respuestas y el comportamiento de los participantes se ven afectados por el artefacto mecánico y la conversión de los datos en bruto a una forma utilizable.

Analice los datos y presente un informe

El valor de una investigación lo determinan sus resultados. Y como éstos no pueden hablar por sí mismos, el análisis y la interpretación son piezas clave de cualquier proyecto. Las computadoras permiten a los investigadores tabular y procesar grandes cantidades de datos con rapidez y a bajo costo. No obstante, tal vez se abuse de esta herramienta. A los gerentes les sirve de poco amontonar impresos de computadora. Los investigadores tienen que ser capaces de identificar relaciones vitales, localizar tendencias y descubrir patrones; eso es lo que transforma los datos en información útil.

Las conclusiones y recomendaciones del investigador constituyen el producto final de la investigación. La mayoría de los proyectos requieren un informe escrito, por lo común acompañado de una presentación verbal a la administración. Aquí la habilidad de comunicación se convierte en factor importante. Los investigadores no sólo deben ser capaces de escribir y hablar con eficacia, sino que tienen que adoptar la perspectiva del gerente al presentar los resultados de la investigación.

Haga un seguimiento

Los investigadores deben hacer un seguimiento de sus estudios para determinar si se están utilizando sus resultados y recomendaciones. La administración puede no utilizar los resultados de un estudio por varias razones. El problema que dio lugar a la investigación puede haberse definido mal, haberse vuelto menos apremiante o haber desaparecido. O la investigación puede haberse terminado demasiado tarde para ser útil. Sin el seguimiento, el investigador no tiene forma de saber si el proyecto acertó en su objetivo y satisfizo las necesidades de la dirección o si se quedó corto. El resultado es que se ignoraría una importante fuente de información para mejorar la investigación futura.

Inteligencia competitiva

Un área de investigación, objeto de atención creciente, es la inteligencia competitiva. Los mercadólogos estadounidenses han aprendido de sus homólogos extranjeros que vigilar de cerca a los competidores puede ser muy útil. Las compañías japonesas, de manera particular, han hecho una ciencia de observar a sus rivales y aprender de ellos.

Aunque el término se antoja desconcertante, la **inteligencia competitiva** es simplemente el proceso de recoger y analizar la información pública disponible acerca de las actividades y planes de los competidores. Alrededor de dos terceras partes de las empresas estadounidenses han organizado sistemas de recopilación de inteligencia en los que gastan 2 mil millones de dólares al año.[9]



Según una encuesta entre sus miembros, la Sociedad de Profesionales en Inteligencia Competitiva reportó que los tipos de proyectos más comunes emprendidos son los perfiles del competidor, análisis financieros de los competidores y análisis de escenarios de estrategia de alternativa.



USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Diseñaría una estrategia basada en una pequeña muestra informal?

Debido a restricciones de tiempo y costo, las empresas dependen cada vez más de percepciones obtenidas de pequeñas muestras de conveniencia aunadas a su propia experiencia y juicio para tomar decisiones. Por ejemplo:

- El equipo administrativo de una agencia de publicidad visitó los parques RV en Mississippi haciéndose pasar por turista. Conforme otros campistas pasaban frente a su Winnebago, el equipo de publicistas les invitaban un trago e iniciaban una charla. En esa situación relajada se enteraron de que había más viajeros que emprendían viajes a casinos de juego de los que revelaban las encuestas convencionales. Como resultado, la Comisión de Turismo de Mississippi dirigió una campaña a jugadores prospecto.
- Con el fin de obtener percepciones del comportamiento del consumidor que se espera que llevarán a productos innovadores, Procter & Gamble tiene equipos de camarógrafos que van a los hogares y graban en video su comportamiento desde que se levantan hasta que van a la cama durante cuatro días consecutivos. Esta observación directa de los consumidores (se les paga por participar) tiene el propósito de superar los reportes erróneos, intencionales o no, que a menudo ocurren en las encuestas. Por ejemplo, en las encuestas, los consumidores a menudo reportan el comportamiento que consideran que deben mostrar (por ejemplo, comer pocas veces bocadillos no saludables) y lo que hacen en realidad. Los gerentes de P&G ven el video, buscando señales que puedan ayudarlos a diseñar productos.

Otros sostienen que involucrarse personalmente con los clientes es la única forma de en verdad comprender sus necesidades. Con ese fin, el fundador de EasyJet, una aerolínea europea de bajo costo, hace cuando menos cuatro vuelos a la semana, sentado, sin identificarse entre los pasajeros de clase turista para ver lo que experimentan. Y antes de jubilarse, Bernie Marcus, el fundador de Home Depot, con regularidad cubría turnos llenando anaqueles, para poder observar de primera mano lo que los clientes veían y hacían.

¿Es una buena idea observar directamente a los clientes? ¿Debería reemplazar otros métodos de investigación?

Fuentes: W. Chan Kim y Renee Mauborgne, "Why Seeing is Succeeding", *Financial Times*, 15 de abril de 2002, p. 9; Emily Nelson, "P&G Checks Out Real Life", *The Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2001, pp. B1+; Linda Tischler, "Road Rules", *Fast Company*, noviembre de 2004, p. 41.

Los datos que se usan para estudiar a los competidores provienen de diversas fuentes internas y externas. Las más comunes son las bases de datos que crean y venden las compañías investigadoras. Las más simples de éstas son los servicios de recortes de diarios y revistas que revisan gran número de publicaciones en busca de artículos sobre industrias o empresas particulares. Varios miles de estos servicios de bases de datos competitivas están a disposición del público.

Otra fuente son los informes gubernamentales, que se ofrecen al público en las oficinas de muchos gobiernos del mundo. Por ejemplo, el Centro de Información y Asuntos Culturales de Japón proporciona documentos y estadísticas sobre Japón e información sobre diversas industrias japonesas. En la misma línea, la Unión Europea provee información competitiva y financiera sobre el comercio europeo.

Los empleados, en particular los vendedores, son la fuente interna primaria de datos competitivos. Se ha convertido en práctica común que las compañías incorporen espacio para la información competitiva en los formularios de informe de los vendedores. Otros empleados, como los ingenieros, el personal de servicio y los agentes de compras, pueden recoger y comunicar información útil si se les capacita para que estén alerta.

Es relativamente común el uso de diversas técnicas de observación para recolectar información competitiva. Por ejemplo, los representantes de los fabricantes de productos de consumo compran con regularidad en tiendas detallistas para estar al tanto de los precios y promociones de los competidores. Y no es raro que una empresa compre el nuevo producto de un competidor para examinarlo y probarlo, un procedimiento que se llama *ingeniería inversa*.

Una de las fuentes más nuevas de inteligencia competitiva es Internet. En un intento por agradar a sus clientes actuales o potenciales, las compañías ponen en sus sitios web información que hace pocos años se hubiera considerado reservada. Ya es cosa común difundir públicamente listas de precios, nombres de proveedores y distribuidores, planes para el futuro e información sobre nuevos productos. Otra información del sitio web es

menos directa pero no deja de ser valiosa. Por ejemplo, las empresas que se enorgullecen de sus trabajos de investigación y desarrollo con frecuencia ponen en lista documentos de investigación escritos por sus técnicos. Estos documentos proveen miradas a fondo de la dirección en que se orienta la compañía.

Claro está que en la recolección de inteligencia competitiva hay potencial para abusos jurídicos y éticos. Por desgracia, no son raros los incidentes de inspecciones de la basura, colocación de dispositivos electrónicos de escucha y empleo de los servicios de trabajadores de los competidores para conocer los planes de éstos. Pese a que las leyes del secreto industrial establecen que es ilegal adquirir datos por "medios indebidos", como el robo, hay muchas situaciones poco claras. Con base en las opiniones de los jueces, los intentos de obtener información cuando un competidor pone considerable cuidado en ocultarlo de la exposición pública son contrarios a la ética y pueden ser ilegales.

Muchas empresas toman complicadas precauciones para proteger la seguridad de la información confidencial, llamadas *contrainteligencia*. Entre las técnicas comunes están las trituradoras de papel, insistir con los empleados sobre la importancia de la discreción y la limitación de la circulación de documentos de uso restringido. Motivo de particular preocupación es la facilidad con que un ladrón puede obtener información de un vendedor descuidado, así como de la computadora personal o de un portafolio mal resguardado de otro empleado. El potencial de daños es tan grande que las empresas están contratando consultores para desarrollar programas para proteger la información y sensibilizar a los empleados.[10]

Cuestiones éticas en la investigación de marketing

A medida que crece el deseo de contar con mejor información, y mejor tecnología de acopio de datos, los mercadólogos se enfrentan a una creciente diversidad de cuestiones éticas relativas a la recolección y uso de la información de investigación. Características de las crecientes inquietudes son las siguientes:

- *Carácter privado en la recolección de datos*. Se puede observar a la gente con cámaras ocultas, identificar el comportamiento de compra de un individuo mediante la combinación de datos de escáner y los registros de tarjeta de crédito y de admisión de cheques, y seguir por medio de *cookies* la actividad en Internet. ¿En qué punto se convierte la recolección de datos en una invasión del ámbito privado? La Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission, FTC) es la principal agencia gubernamental encargada de la protección al consumidor. Al parecer, por el número de problemas que esta comisión atiende (incluyendo las condiciones bajo las cuales las empresas pueden compartir historias de crédito e información de compra de los consumidores, la disposición de registros médicos y la protección de la privacidad de los niños en Internet), ésta es una preocupación creciente. Lamentablemente, la tentación de hacer mal uso del acceso a información privada ha demostrado ser demasiado fuerte para que algunos gerentes la resistan.



- *Carácter privado en el uso de datos*. En el proceso rutinario de los negocios, las empresas suelen reunir una considerable cantidad de información sobre sus clientes. Esta información, si va unida al nombre y dirección del individuo, podría ser muy valiosa para otras compañías. Por ejemplo, las aerolíneas tienen información sobre comportamiento de viajes que le sería de utilidad al editor de una revista de viajes. ¿Tiene la aerolínea derecho de vender esa información?
- *Intrusión*. Todos los mercadólogos quieren información. El problema es que obtenerla puede ser molesto e inconveniente para el encuestado. Las encuestas telefónicas que irrumpen en las horas de comida o cena, los datos irrelevantes (para la transacción) que se captan al momento de una compra y los cuestionarios que se envían a las personas en su tiempo de trabajo pueden ser intrusos. El problema reside en qué punto se vuelve excesiva la intrusión en la solicitud de información.
- *Implantación engañosa*. En ocasiones, los investigadores se valen del engaño para recoger datos. Por ejemplo, llamar por teléfono a una empresa y representarse falsa-

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

La investigación causal permite una posición particular. En lugar de concretarse a expresar un punto de vista o predicción, una persona u organización reporta sus descubrimientos de una encuesta u otra investigación para reforzar un argumento. Algunos ejemplos recientes de investigación causal en la prensa de negocios incluyen:

- Para el 2008, Estados Unidos será la nación que más vino consuma en el mundo.
- Sólo 39% de las empresas respondieron a mensajes por correo electrónico de clientes prospecto en 24 horas y, de las que respondieron, tres cuartas partes de las respuestas no eran útiles.
- El estadounidense promedio sube tres kilos y medio entre el Día de Gracias y Navidad y casi 40% hace de la pérdida de peso su propósito de Año Nuevo.
- Sólo 11% de las computadoras y 5% de los teléfonos celulares desechados se reciclan en todo el mundo.

La investigación causal con frecuencia se reporta como de hechos. No obstante, su veracidad a menudo queda bajo sospecha por los métodos usados para lograr los resultados. Algunas señales de alerta incluyen investigación que sólo considera porcentaje o cambios porcentuales, no describe la muestra o los participantes de la encuesta, o no identifica al patrocinador del proyecto.

¿Carece de ética diseñar una investigación para producir un resultado deseado?

Fuentes: Dan Seilgman, "New Crisis-Junk Statistics", *Forbes,* 18 de octubre de 2004, pp. 118+; Andy Reinhardt y Rachel Tipaldy, "Europe Says: Let's Get the Lead Out", *BusinessWeek,* 7 de febrero de 2005, p. 12; Rachel Tipaldy, "America the Bibulous", *BusinessWeek,* 28 de febrero de 2005, p. 14; Linda Stern, "Mailbox Manners", *Newsweek*, 29 de noviembre de 2004, p. E4; Olga Kharif, "Plug In, Turn On, Fight Fat", *BusinessWeek,* 24 de enero de 2005, p. 14.

mente como un cliente potencial para captar datos, o mentir de manera intencional a los encuestados acerca del patrocinador o el objetivo de la investigación es un engaño. Algunos investigadores, en forma intencionada, no revelan a los encuestados que son sujetos de investigación y que están participando en un estudio de mercado. Por ejemplo, un investigador en una tienda de comestibles que se hace pasar por comprador y pregunta a otros compradores sus opiniones sobre productos o marcas incurre en ocultamiento de la verdad. En la mayoría de los casos, estos engaños son inofensivos y los investigadores los consideran en realidad esenciales para obtener respuestas desinteresadas. Sin embargo, ¿en qué momento es indebido sonsacarle información a una persona con pretextos falsos o engañosos?

- *Representación falsa.* Las prácticas llamadas *sugging* (vender con el pretexto de investigación) y *frugging* (colectar fondos bajo igual disfraz) son por desgracia tan comunes que están afectando negativamente la capacidad de los investigadores legítimos para conseguir la cooperación de los encuestados. Los practicantes de estas técnicas se valen de la treta de que son investigadores que están haciendo un estudio. Luego de asegurar la cooperación del consumidor ajeno a la sospecha y de hacer algunas preguntas, intentan hacer una venta o pedir un donativo. Algunos arguyen que la investigación y la venta o la colecta de fondos nunca deben combinarse en la misma presentación; otros sostienen que el problema está en si se engaña al consumidor, no en lo que se presenta.



Ha habido diversas reacciones a estas prácticas. Una consiste en los esfuerzos de asociaciones profesionales, como la American Marketing Association (Asociación de Marketing Estadounidense) y el Council of American Survey Research Organizations (Consejo de Organizaciones de Investigación por Encuestas Estadounidense) (CASRO), para desalentar estos usos entre sus miembros y otros profesionales.

Estatus de la investigación de marketing

En la metodología de la investigación se han logrado avances significativos tanto cuantitativa como cualitativamente y los investigadores están haciendo uso eficaz de las ciencias de la conducta, las matemáticas y la estadística. Con todo, muchas compañías invierten

muy poco en determinar las oportunidades de mercado para sus productos. Son varios los factores que dan cuenta de la casi total aceptación de la investigación de marketing:

- *Predecir el comportamiento es inexacto*. Por las muchas variables que conlleva, la investigación de marketing con frecuencia no puede predecir con precisión el futuro comportamiento del mercado. La dificultad de desarrollar una pirámide alimentaria útil, descrita en el caso de apertura del capítulo, señala algunos de los retos y oportunidades al realizar investigación del consumidor. Al analizar el comportamiento del consumidor, el investigador puede verse en serias dificultades para determinar actitudes o motivos presentes (por razones que se explicaron en el capítulo 4), y ni qué decir de las actitudes y motivos del año siguiente.
- *Objetivos en conflicto entre investigadores y directores*. Al gerente o administrador se le pide con frecuencia que tome decisiones rápidas ante la incertidumbre, muchas veces con información incompleta. Los investigadores, por otro lado, tienden a plantearse los problemas de manera cauta, científica. Esto lleva a desacuerdos sobre la investigación que se debe realizar, el tiempo que debe durar y la forma en que deben presentarse los resultados.
- *Una orientación al proyecto para la investigación*. Muchos gerentes no tratan la investigación de marketing como un proceso continuo. Con demasiada frecuencia, la investigación de marketing está fragmentada y formada de un proyecto a la vez. Se recurre a ella sólo cuando la administración se percata de que tiene un problema de marketing. Esta situación mejorará, probablemente, con la utilización del SIM, el SAD y la detección analítica de datos.

Hacer que la investigación sea más "activa", esto es, más atinada y de valor para los gerentes, es un reto. Sin embargo, está lejos de resultar imposible superarlo. Al examinar el problema en entrevistas con investigadores y administradores, las comunicaciones fueron la clave. Cuando los directores y los investigadores se comunican de manera continua y congruente en cada etapa del proceso, crece mucho la probabilidad de que la investigación conduzca a la acción eficaz.

Resumen

La presión competitiva, el costo de cometer un error y la complejidad de los mercados nacional y extranjero contribuyen a la necesidad de la investigación de marketing. Hoy, para que una compañía opere con éxito, la dirección tiene que hacer investigación de marketing, esto es, obtener, interpretar y comunicar la información orientada a las decisiones. Tres herramientas utilizadas en la investigación son los sistemas de información de marketing, los sistemas de apoyo a las decisiones y los proyectos de investigación.

Un sistema de información de marketing (SIM) es un conjunto dinámico de procedimientos ideado para generar, analizar, diseminar, almacenar y recuperar información para su uso en la toma de decisiones de marketing. El SIM le proporciona al ejecutivo un flujo regularmente programado de información y elaboración de informes. Al crear SIM globales, las empresas se enfrentan con problemas de oportunidad, precisión de los datos y diferencias de terminología y medidas. El sistema de apoyo a las decisiones (SAD) difiere del SIM en que el gerente, utilizando una computadora personal, puede usar directamente los datos. El SAD agrega rapidez y flexibilidad al SIM, pero requiere una considerable inversión para su creación y mantenimiento.

Los datos que se usan en el SIM o en el SAD provienen de bases de datos, que son conjuntos organizados de datos pertinentes a un tema específico, almacenados y actualizados en computadora. Los escáneres de las tiendas son fuentes importantes de los datos que entran en las bases de datos.

Cuando los conjuntos de datos crecen más allá de simplemente una "base" de información, se denominan almacenes de datos. Estos enormes acopios de datos exploran para encontrar patrones y relaciones significativos en un proceso llamado detección analítica de datos.

Un proyecto de investigación de marketing se emprende para tratar de resolver un problema específico de marketing. Primero se tiene que definir con claridad el problema. Luego el investigador hace un análisis situacional y una investigación informal. Si se requiere una investigación formal, el investigador decide qué fuentes primarias y secundarias de información va a utilizar. Los datos secundarios ya existen. Los primarios para el problema que se enfrenta se obtienen por medio de la observación, encuestas o experimentos.

La observación no peca de intrusa, pero no puede aportar explicaciones de la conducta observada. Las

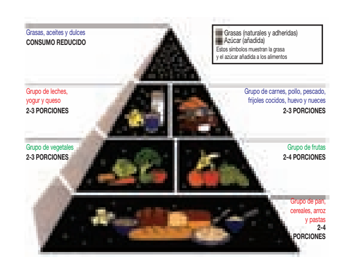
encuestas se hacen en persona, por teléfono o por correo. Internet y el correo electrónico están ganando aceptación como herramientas para hacer las encuestas. Los problemas en la investigación por encuesta son la selección de la muestra, el diseño del cuestionario y la generación de la respuesta adecuada. El proyecto de investigación acaba cuando se analizan los datos y se rinde un informe de los resultados. El seguimiento proporciona información para mejorar la investigación futura.

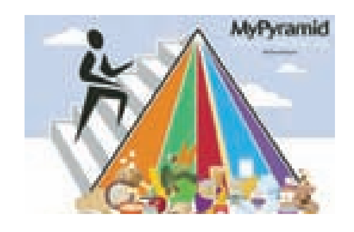
Últimamente ha surgido entre los investigadores un marcado interés por la inteligencia competitiva, o sea, por descubrir lo que los competidores están haciendo y por predecir lo que probablemente harán. Los medios noticiosos, el gobierno, Internet y los vendedores de la propia empresa son fuentes importantes de la información de inteligencia competitiva.

Entre las cuestiones éticas, surgidas en la investigación de marketing, están la protección de los asuntos de carácter privado de los encuestados cuando se recogen y utilizan los datos, la actuación patentemente entrometida, el engaño a los encuestados y las ventas o la colecta de fondos como pretexto de investigación.

Algunos gerentes no se ven muy partidarios de la investigación porque su tarea, la predicción del comportamiento, es inexacta y muy difícil de lograr; los investigadores y los directores a menudo operan con objetivos diferentes y la investigación se hace en forma esporádica. Estos problemas pueden disminuir y la investigación tornarse más "activa" si hay comunicaciones más completas y continuas entre investigadores y gerentes.

Más sobre la **pirámide alimentaria** del USDA





El Centro para Políticas de Nutrición y su Promoción del Departamento de Agricultura de Estados Unidos pudieron haber decidido que la discreción era la mejor parte del valor cuando contrató fuera el proyecto de la guía alimentaria. Emitió una solicitud de propuestas (RFP, de request for proposals) invitando a empresas de relaciones públicas a cotizar para el desarrollo de una nueva guía ilustrada de alimentos y comunicarla al público a través de los medios. El contrato, ganado por Porter Novelli, era por tres años, y estableció el presupuesto para el primer año en 1.6 millones de dólares.

El diseño, que se anunció a mediados de 2005 y finalmente costó 2.5 millones de dólares, también es una pirámide. Sin embargo, en lugar de estar dividida horizontalmente, está dividida en forma vertical, muy parecida a un abanico. Cada sección representa un grupo de alimentos, con el ancho de las secciones indicando las proporciones recomendadas para una dieta saludable. Con los grupos de alimentos ilustrados de esta manera, ninguno recibe una posición preponderante en la base de la pirámide. Los "ganadores", con incrementos recomendados en su consumo, son los granos enteros, las frutas y legumbres y los productos lácteos bajos en grasas. No es de sorprender que los "perdedores" fueran los productos con muchas grasas, azúcar y sodio. La pirámide también incorpora a un corredor subiendo una escalera para indicar la importancia del ejercicio regular para alcanzar una buena salud.

En la actualidad, el resultado final es de 12 versiones de la pirámide. Al anotar su edad, género y nivel de actividad en el sitio web mypyramid.gov, a los consumidores se les presenta una pirámide ajustada a estas características personales y una recomendación de comida y ejercicio. En su primer día, el sitio recibió más de 15 millones de visitas.

Para desarrollar la pirámide se recibieron sugerencias de la industria alimentaria, de los grupos interesados en la salud y la nutrición y hasta de miembros del Congreso estadounidense de estados con intereses específicos en ciertos productos alimenticios. Empero, hay varios motivos para creer que la pirámide y las recomendaciones que la acompañan tendrán poco impacto en el comportamiento de ingerir alimentos:

- El éxito de las dietas de moda sugiere que los consumidores estadounidenses están buscando una "cura rápida" para perder o mantener el peso, más que un régimen saludable en el comer y el ejercicio.
- Una encuesta realizada en 2000 encontró que la mayoría de los consumidores estaban conscientes de la antigua pirámide, pero sólo 10% seguían sus recomendaciones.
- Los consumidores han votado con su dinero por el gusto sobre la nutrición. Según una empresa de investigación que monitorea productos alimenticios, 3 730 productos bajos en carbohidratos introducidos al mercado en 2003 y 2004 presentan ventas por debajo de lo esperado.

Algunos críticos del concepto de la pirámide han pedido políticas más duras, incluso emitir reglamentos guberna-

mentales para retirar del mercado alimentos insalubres. Otros son igualmente críticos de la pirámide, pero por motivos distintos. Consideran que hay suficiente información disponible sobre lo que es saludable comer o no y los consumidores deben asumir la responsabilidad de su comportamiento sin la intervención del gobierno.

¿Puede ser efectivo este o cualquier otro diseño propuesto para cambiar el comportamiento alimentario de los consumidores? Finalmente, ésta es una cuestión de comercializar una idea. Para que tenga éxito, los consumidores deben actuar con la creencia de que una dieta saludable y el ejercicio proporcionarán un mayor beneficio que la dieta alternativa. Sin embargo, antes de que eso suceda, deben responderse muchas preguntas que la investigación en marketing puede ayudar a contestar. Al seguir las guías para realizar un proyecto de investigación de mercado, se puede avanzar hacia el resultado deseado con más claridad y menos apasionamiento.

1. ¿Cuáles son algunos de los objetivos que debe atender la investigación de la nutrición y la comida del consumidor?
2. ¿Qué grupos de consumidores deben involucrarse en la investigación del cambiante comportamiento alimentario?
3. ¿Qué funciones podrían desempeñar los grupos de enfoque en la investigación para reemplazar la pirámide alimentaria?



Términos y conceptos clave

Investigación de marketing (177)
Sistema de información de marketing (SIM) (178)
Sistema de apoyo a las decisiones (SAD) (180)
Base de datos (181)
Almacén de datos (182)
Extracción de datos o minería de datos (82)
Escáneres detallistas (183)
Datos de fuente única (183)
Identificación por radiofrecuencia (RFID) (183)
Objetivo del proyecto (185)
Análisis situacional (185)
Hipótesis (186)
Investigación informal (186)
Datos primarios (186)
Datos secundarios (186)
Método de observación (187)
Cookie (188)
Encuesta (189)
Entrevistas de persona a persona o a profundidad (190)
Grupo de enfoque (190)
Encuesta telefónica (190)
Encuesta postal (191)
Encuesta por Internet (191)
Experimento (191)
Marketing de prueba o mercado de prueba (192)
Inteligencia competitiva (195)

Preguntas y problemas

1. Explique en qué difiere un sistema de información de marketing (SIM) de un sistema de apoyo a las decisiones (SAD).
2. ¿Debe la tarea de investigación de marketing ir más allá de proveer datos a los gerentes de marketing?
3. Evalúe las encuestas, la observación y la experimentación como métodos de recolección de datos primarios en los siguientes proyectos:
   a) Un detallista de artículos deportivos quiere determinar las preferencias de marca de los estudiantes sobre balones para básquetbol, zapatos para fútbol y bicicletas de montaña.
   b) Una cadena de supermercados quiere determinar las preferencias de los compradores para el plan de disposición física de accesorios y patrones de tráfico, particularmente en torno de los mostradores de las cajas registradoras.
   c) Un fabricante de bandas transportadoras quiere saber quién toma las decisiones para su producto entre los usuarios presentes y en prospecto.
4. Siguiendo los pasos del proceso de investigación del texto, describa cómo investigaría la viabilidad de un establecimiento de fotocopiado contiguo al campus de su escuela.
5. Examine el procedimiento que la Unión de Consumidores emplea para formular las evaluaciones de automóviles que presenta en *Consumer Reports* (el método se describe en la revista). Con base en el análisis de muestras del capítulo, comente el procedimiento.
6. Poco después de que una paciente utilizara su tarjeta de crédito para pagar una cuenta en el consultorio de un dentista, recibió un envío por correo postal para invitarla a comprar un seguro dental. Esto sugiere que la compañía de la tarjeta de crédito está creando una base de datos que registra la actividad específica de compras de los tarjetahabientes y la está vendiendo. ¿Suscita esto un problema de invasión de la vida privada?
7. Si usted creara un programa académico para el futuro investigador de marketing, ¿qué áreas de estudio incluiría?

Marketing en acción

1. Suponga que trabaja para el fabricante de un limpiador líquido de cristales que compite con Windex y con Glass Wax. Su gerente quiere calcular la cantidad de producto que puede vender en todo el país. Para ayudar al gerente en este proyecto, prepare un informe que muestre la siguiente información de su estado y, de ser posible, de su ciudad o municipio de residencia. Identifique cuidadosamente las fuentes a las que recurra para obtener esta información.
   a) Número de hogares o familias.
   b) Ingresos o poder de compra por familia o por hogar.
   c) Ventas detallistas totales en el año más reciente de las que pueda encontrar datos fidedignos.
   d) Ventas anuales totales de las tiendas de comestibles, las ferreterías y las farmacias.
   e) Número total de tiendas de alimentos.
2. Entreviste al gerente de la librería que le da servicio a su escuela acerca del sistema de información de marketing que emplea (tenga en cuenta que puede ser un sistema muy informal).
   a) ¿Con qué fuentes de datos cuenta?
   b) ¿Qué datos reúne?
   c) ¿Qué datos recibe y conforme a qué programa o calendario?
   d) ¿Qué problemas surgen con el SIM?
   e) ¿Cómo se podría mejorar el SIM?

Casos de la parte 2



The Gap

Creación de una nueva estrategia de comercialización

Cuando en la década de 1990 todos los negocios de Estados Unidos comenzaron a permitir a sus empleados vestir al estilo "ejecutivo-informal", Gap (brecha) estaba bien posicionada para capitalizar la nueva tendencia de la moda. Millard "Mickey" Drexler, su entonces director ejecutivo, era famoso por su habilidad de predecir con precisión los caprichos de los compradores veleidosos y la línea clásica de pantalones de color caqui y camisas de algodón desabrochadas fue el modelo del código de vestir actualizado empleado en las oficinas, de manera que Gap se convirtió rápidamente en el detallista especialista en ropa más grande de Estados Unidos. Sus ventas aumentaron de manera increíble (de 1 930 millones de dólares en 1990 a 11 640 en 1999), así como el número de tiendas Gap en Estados Unidos (y el resto del mundo).

Otros detallistas pronto siguieron el ejemplo de Gap de ofrecer líneas sencillas de ropa informal, y en 2000 las ventas (y las utilidades) comenzaron a disminuir cuando la compañía fue incapaz de sostener su momento. La reacción de la empresa fue tratar de cambiar su fortuna ofreciendo mayores tendencias, pero en vez de eso terminó apartándose de su base principal de clientes de 20 a 30 años. Este error poco frecuente hizo que Drexler expresara: "Probablemente nos volvimos un poco aburridos al ser consistentes y simples. Gran error". Las ventas de estas tiendas iniciaron un pronunciado declive, culminando con una pérdida de 8 millones de dólares en 2001. Donald Fisher, el fundador de Gap, reflexionó: "Tardamos 30 años en obtener utilidades de mil millones de dólares y dos años para volver a la nada".

En 2002, Paul Pressler fue contratado como nuevo director ejecutivo para ayudar a Gap a recuperar la rentabilidad e implementó una nueva dirección que dependía más de la investigación de mercado que del instinto. Antiguo ejecutivo de Disney, Pressler fue la primera persona externa a la organización que tomara el timón, dejando a empleados y accionistas por igual, preguntándose si era la persona indicada para evitar que Gap perdiera su camisa proverbial.

Diseño de una historia exitosa de un detallista

Donald Fisher fundó Gap en 1969, luego de sentirse frustrado cuando una tienda no le permitió regresar un par de jeans Levi's que le quedaban cortos. Ubicó su primera tienda Gap en San Francisco, y la surtió con Levi's en una gran variedad de tallas. Gap se expandió rápidamente por Estados Unidos, apoyado por 50% de margen de beneficio fijo que Levi Strauss les pide a todos los detallistas que venden sus mercancías. Sin embargo, la Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission, FTC) decretó que los fabricantes como Levi Strauss no pueden fijar precios detallistas para sus productos, y los jeans se volvieron un producto de precio reducido de la noche a la mañana.

Gap reaccionó con la adopción de una estrategia mercadológica de regreso a lo básico, surtiendo sus tiendas con pura ropa de algodón en una gran variedad de colores. Gap adquirió Banana Republic en 1983, una cadena de tiendas que se caracteriza por sus estilos safari popularizados por varias películas exitosas, tales como las series de *Indiana Jones*. Esta tendencia había disminuido hacia 1988; sin embargo, la cadena Banana Republic recuperó su posición como Gap con modas más arriesgadas. Gap extendió sus actividades todavía más cuando introdujo GapKids en 1986 y modas BabyGap en 1990. La compañía trató de extender más allá su base de clientes en 1994 con Old Navy Clothing Co., una cadena que cuenta con ropa especialmente diseñada y accesorios dirigidos a clientes con ingresos de 20 000 y 50 000 dólares. Su amplia selección ofrece, como en las tiendas, una clasificación departamental de artículos para hombres, mujeres, niños y bebés, con precios 20 a 25% por debajo de la mercancía de Gap. Con el tiempo, Gap también se convirtió en una compañía comercializada públicamente, haciendo a la familia Fisher extremadamente rica.

Caída en la "brecha"

Mickey Drexler fue nombrado presidente de Gap, Inc., en 1987 y después se le promovió como director ejecutivo. Tuvo el crédito de haber anticipado la locura del caqui de la década de 1990 y la dirección exitosa de la estrategia mercadológica de Gap prediciendo de manera certera los antojos de los exigentes compradores. Como las ventas de Gap despegaron a principios de la década de 1990, Drexler hizo planes para realizar una expansión intensa con el incremento del número de tiendas de la compañía al doble entre 1996 y 2001. En octubre de 2001, Gap se vanagloriaba de contar con 2 759 tiendas, seguidas por Old Navy con 732 y Banana Republic con 422. Gap también introdujo su primer sitio web *www.gap.com* en 1997, seguido de *www.gapkids.com* y *www.babygap.com* en 1998. Banana Republic y Old Navy entraron en línea en 2000.

Sin embargo, el incremento en ventas de Gap comenzó a depender de la apertura de tiendas nuevas debido a que las ventas en las tiendas existentes no aumentaban. En 2000, Gap declaró ingresos de 13 670 millones de dólares y ganancias de 877 millones de dólares. Las ventas fueron escasamente más altas en 2001 (13 800 millones de dólares), pero la compañía perdió 7.8 millones de dólares debido a que las ventas en las tiendas abiertas por lo menos un año antes comenzaron a caer a mediados de 2000, descendiendo 5% ese año, seguidas por una declinación de 11% en 2001. Aun así, Gap continuó expandiéndose, añadiendo más tiendas. "¿Quién en su sano juicio se habría expandido como Gap mientras enfrentaba esos terribles resultados?", preguntó un consultor detallista.

Los problemas de Gap se atribuyeron a varios factores, entre los cuales se incluyen una economía débil y una competencia más intensa. Operadores con descuento como Target, Wal-Mart y Kohl's tuvieron éxito en atraer a clientes leales de Gap y Old Navy. En un desastroso intento por incrementar las ventas al atraer a un nuevo segmento de mercado, Gap empezó a ofrecer modas más actualizadas para atraer a los 31.3 millones de adolescentes estadounidenses, sin descuidar su mercado central de 20 a 30 años. Como resultado, Gap se encontró compitiendo con una nueva serie de cadenas al detalle de especialidad, incluyendo a American Eagle, Deb Shops y Rave. Pero el mercado de los adolescentes es voluble, y predecir lo que comprarán en un momento dado es un riesgo. Además, son muy sensibles a los precios y llegan a sacrificar calidad por economía. Las nuevas prendas de Gap no sólo no pudieron atraer a los compradores adolescentes, sino que molestaron a su base de clientes de mayor edad. Drexler reconoció: "Cambiamos demasiado, muy rápido, en formas que no fueron consistentes con nuestras marcas".

Apretarse el cinturón

En 2001, la administración de Gap comenzó a dar los pasos necesarios para que la empresa volviera al camino correcto. Despidió a 1 040 empleados en julio y después anunció que reduciría sus gastos de capital a 400 millones de dólares en 2002, inferior a los 1 000 millones de dólares de 2001. Parte de esta reducción se realizó mediante el cierre de 51 de las tiendas menos exitosas de Gap. Drexler también anunció que la empresa volvería a sus raíces y empezaría a resaltar las líneas clásicas, como los kakis.

Pero el daño estaba hecho y en mayo de 2002 Drexler anunció su renuncia. Sin embargo, cuando Pressler llegó a bordo, Gap mostraba señales de recuperación. Anunció utilidades de 477 millones de dólares en 2002, pero eso no fue un impedimento para que Pressler implantara varios cambios significativos. Empezó por trabajar en las tiendas Gap para entender mejor la logística, operaciones y a los clientes de la compañía. Esto lo llevó a dictaminar que los gerentes de las tiendas debían usar software para ayudarlos a tomar decisiones de adquisición de mercancía relativas a descuentos de precios para incrementar los márgenes de ventas. También entrevistó a cada uno de los 50 ejecutivos de más alto rango de Gap para determinar qué era lo más necesario que se debía hacer. Lo que aprendió fue que "dependían de las cifras de ventas y de evidencias anecdóticas. Todo eso le dice lo que la gente compró, no lo que necesita".

El siguiente paso de Pressler fue contratar a la agencia de publicidad Leo Burnett para realizar estudios de segmentación de marca usando grupos de enfoque y encuestas para proporcionar percepción agregada en los clientes de Gap. Estos estudios han llevado al desarrollo de campañas publicitarias separadas para hombres y mujeres por primera ocasión en la historia de la compañía. También ha seguido cerrando más tiendas, si bien ha

expresado el deseo de continuar la expansión internacional. Las tiendas fuera de Estados Unidos contribuyeron con 12% de las ventas totales de la empresa en 2003. "Nuestro estilo es muy relevante en todo el mundo", declaró.

Gap apareció en los titulares de todo el mundo cuando se negó a seguir haciendo negocios con más de 130 fábricas de China, África, India y Centro y Sudamérica por varios problemas laborales relativos a salarios, salud y seguridad. Con una honestidad sin precedentes, la compañía publicó un "reporte de responsabilidad social" que listó varios problemas que encontró con sus proveedores, incluyendo el abuso físico de los empleados, equipo de seguridad inadecuado y más. En tanto que muchos detallistas han sido acusados de encubrir tales alegatos, Gap fue inusualmente abierto en relación con sus descubrimientos, y muchos analistas de la industria aplaudieron sus esfuerzos con la esperanza de que estimule cambios importantes en toda la industria.

Remodelar las tiendas Gap

El desafío más apremiante de Pressler es definir de nuevo el concepto de cada una de las cadenas detallistas de la organización. En la primavera de 2003, Gap regresó a los básicos e introdujo una línea de kakis ajustables o elásticos para tratar de recapturar la atención de personas entre 20 y 30 años de edad. Banana Republic, que hasta entonces ofrecía los básicos en su mayor parte, buscó distinguirse de Gap al estar más a la moda. Con ese fin, contrató a un diseñador de Nautica, presentó su línea de otoño de 2004 en el Museo de Arte Chelsea en Nueva York y logró que sus prendas fueran fotografiadas para varias revistas de modas destacadas. Banana Republic también fue uno de los principales patrocinadores de un *reality show* de televisión llamado "Project Runway" que buscaba descubrir al siguiente gran diseñador estadounidense. El ganador recibió una oportunidad de asesoría de un año en el departamento de diseño de Banana Republic y uno de los diseños ganadores del programa se vendió en tiendas selectas en todo el país. (Las existencias se agotaron casi de inmediato.) Confiando en los resultados de la investigación de mercado que ordenó, Pressler también instruyó que Banana Republic ofreciera más tallas *petite* para satisfacer las necesidades de sus clientas.

Old Navy, que ahora representa 41% de los negocios totales de Gap, empezó a dirigirse a las familias en 2003 y no sólo a los adolescentes. "Los adolescentes son un segmento reducido y volátil —explicó Jenny Ming, presidenta de Old Navy—. Comprendimos que éramos muy grandes para enfocarnos en ellos." Old Navy también empezó a ofrecer prendas de maternidad, artículos para bebés, calcetines y ropa interior, en un esfuerzo por convertirse en un negocio de una sola escala y ser capaces de satisfacer las necesidades de toda la familia. Ming espera que las nuevas líneas incrementen las ventas y los márgenes de utilidades. La investigación de Pressler indicó que Old Navy podría mejorar la experiencia de sus compradores al agregar etiquetas de colores a sus ganchos para encontrar más fácilmente la talla correcta, e indicó que los clientes de Old Navy querían más cinturas elásticas. Los cambios contribuyeron a un incremento en las ventas de 8% en 2003.

Llevar adelante a la moda

En 1996, Gap introdujo GapBody, una línea de lencería, ropa para dormir, lociones y pociones que se venden en tiendas Gap selectas y algunas ubicaciones independientes. "GapBody ofrece a las mujeres su primera capa de la moda que las ayuda a sentirse especiales y confiadas de adentro hacia fuera", declaró Margot McShane, directora de marca de GapBody. En 2005, los productos GapBody estaban disponibles en 200 tiendas en Estados Unidos, la mayoría de las cuales eran tiendas Gap ya existentes.

A finales de 2004, Gap también anunció planes para abrir una nueva cadena de tiendas dirigidas a mujeres de más de 35 años. Las mujeres entre los 35 y 54 años gastaron 30 700 millones de dólares entre agosto de 2003 y julio de 2004, comparados con los 11 850 millones gastados por los adolescentes de entre 13 y 17 años en el mismo periodo. "Este es un grupo al que todavía tenemos la oportunidad de servir", explicó un vocero de Gap. Esta no es la única compañía de ropa que se enfoca a este grupo de más edad. Gymboree, una destacada tienda de ropa para niños y bebés, abrió una nueva cadena llamada Janeville en 10 localidades. Abercrombie & Fitch, negocio de ropa dirigido a los adolescentes, también desarrolló una nueva tienda llamada Ruehl. Mientras tanto, las tiendas departamentales han estado cambiando su enfoque de los adolescentes a compradores más maduros al ofrecer más modas de Oscar de la Renta, Michael Kohrs y otros diseñadores de renombre. Target contrató al icono de la moda, Isaac Mizrahi, para diseñar una nueva línea de prendas elegantes para mujer.

Gap empezó a evaluar el nuevo concepto, llamado Forth & Towne, al abrir cinco tiendas en la segunda mitad de 2005. "Hasta hace poco, éste ha sido un mercado mal atendido —comentó un analista de la industria—. Dentro de muy poco, se verá un mercado saturado." Chico's, una tienda de ropa dirigida a mujeres de más de 45 años ya ha abierto y cerrado una cadena llamada Pazo que tenía la intención de atraer una audiencia un poco más joven.

"Empezaremos con estas tiendas de prueba y veremos qué sucede —señaló Pressler—. Cuando pensamos en estrategias de crecimiento, buscamos oportunidades que contribuyan de manera significativa a nuestro crecimiento, dado el tamaño de la compañía." A no dudar, Pressler seguirá dependiendo mucho de los descubrimientos de investigación al tomar decisiones acerca de esta y otras decisiones nuevas para Gap Inc. Sólo el tiempo dirá

si este nuevo enfoque abotonado tiene sentido para la compañía de 15 900 millones de dólares.

Preguntas

1. ¿Qué influencias sociales en el comportamiento del consumidor podrían tener efecto sobre la estrategia comercial futura de Gap?
2. ¿Cómo segmentaría usted los mercados de Gap, Banana Republic, Old Navy y la nueva cadena todavía sin nombre?
3. ¿Es posible definir cuatro mercados objetivo distintos para estas cadenas?
4. ¿Cómo identificaría mercados meta mal atendidos y posiciones no cubiertas que Gap podría considerar?



CASO 2 Comparación entre UPS, FedEx y DHL

Entregar más servicios a sus clientes

United Parcel Service (UPS) fue fundada en 1907 por Jim Casey después de pedirle prestados 100 dólares a un amigo para comenzar un servicio de reparto de paquetes y mensajería. Contratado para repartir paquetes de tiendas departamentales locales a los hogares de los compradores, la primera “flotilla” de vehículos repartidores de UPS incluía un Modelo T y unas cuantas motocicletas. Al acercarse a su centenario, UPS cuenta con una flotilla de 88 000 vehículos y más de 265 aviones jet propiedad de la compañía, complementada por casi 300 aviones contratados. UPS atiende cada domicilio de Norteamérica y Europa, y se extiende por todo el globo terráqueo. En un día en particular de diciembre de 2004, UPS entregó más de 20 millones de paquetes, desempeño impresionante para cualquiera, con la posible excepción de Santa Claus. Y mientras Santa lleva cuenta de quién ha sido bueno y se porta bien, UPS permitió que una cifra récord de clientes (16 millones) rastrearan en línea sus entregas ese día.

UPS tenía muy poca competencia del sector privado en el mercado de reparto de paquetería hasta que Frederick Smith comenzó Federal Express (ahora FedEx) en 1971. Smith perfiló originalmente su idea de FedEx en un trabajo para un examen siendo estudiante de la Universidad Yale. A pesar de que el documento no obtuvo una calificación muy alta, Smith no se desanimó. “Sabía que la idea era profunda”, declaró. En esa época, UPS era conocida por su confiable, aunque un tanto lento, reparto de paquetes vía terrestre. En contraste, FedEx invirtió en una extensa flotilla de aviones para entregar de la noche a la mañana documentos y paquetes de sus clientes de manera “absoluta y positiva”. Aunque FedEx cargaba una prima por la rapidez de su servicio y su sistema de rastreo preciso, los negocios grandes y chicos pagaban gustosamente por esta oportunidad que antes no estaba disponible. En 2004, FedEx supervisaba una flotilla de más de 71 000 camiones y 645 aviones, para entregar un promedio de 5.5 millones de embarques diarios.

Durante la década de 1980, la posición de las dos empresas estaba firmemente establecida en los mercados comercial y residencial de Estados Unidos. UPS era la opción favorita para paquetes que requerían transportación vía terrestre, más lenta, cuando se precisaban algunas capacidades de rastreo. FedEx se utilizaba con mayor frecuencia para documentos y paquetes importantes que tenían que ser recibidos al día siguiente. Desde entonces, una variedad de factores han cambiado drásticamente el negocio de reparto de paquetes. La globalización y los avances de la tecnología, incluyendo Internet, han creado nuevas oportunidades y retos tanto para los proveedores de envíos como para sus clientes. Así, para permanecer competitivos, UPS y FedEx han sido forzados a repensar sus negocios principales. Por lo tanto, todos han comenzado a ofrecer servicios competitivos. Además, enfrentan la competencia de una nueva fuente que probará a ambas compañías en su propio terreno y en el extranjero.

Encerrar a la competencia

Tal como era en 1907, el negocio principal de UPS es la transportación terrestre; ninguna otra compañía, ni siquiera el Servicio Postal de Estados Unidos, es tan experta, confiable y económica en el traslado de paquetes a cualquier dirección, ya sea residencial o comercial. UPS mueve más de 3 600 millones de paquetes al año y la gran mayoría son por transportación terrestre. Pero Big Brown (el gran café), como se le llama con frecuencia, también ha expandido su negocio expreso por aire para competir cara a cara con FedEx, desempeñando a menudo la labor de una manera más eficiente y menos costosa que su competidor. Por ejemplo, UPS utiliza camiones en vez de aviones para entregar paquetes a más de 800 kilómetros de un día para otro; estos traslados tenían un costo promedio por paquete de 6.65 dólares, en comparación con 11.89 dólares por FedEx en 2001. Las diferencias en

las operaciones se reflejan en el desempeño de las empresas. En el ejercicio fiscal de 2004, UPS reportó un ingreso neto de más de 3 300 millones de dólares sobre ingresos (volumen de ventas) de más de 36 500 millones. En comparación, FedEx tuvo ingresos de 24 700 millones e ingresos netos de 838 millones. En el segmento de transporte aéreo exprés del negocio de embarques, FedEx mantuvo una participación delantera del mercado con 44% a finales de 2004, pero UPS estaba bastante cerca, con 32%.

Para competir más con el servicio de entrega de un día para otro de FedEx, UPS mejoró su propio sistema de rastreo de manera que en cuanto el cliente firma para aceptar una entrega, la información se transmite de inmediato a las computadoras de UPS. El remitente puede recibir vía Internet reportes de la posición en tiempo real de sus envíos, incluyendo el tiempo de entrega. UPS entrega por aire ahora más de dos millones de paquetes exprés diarios, en comparación con los casi 3.2 millones que entrega FedEx.

UPS gasta alrededor de mil millones de dólares cada año en mejoras tecnológicas; y su principal centro de negocios también fue actualizado a finales de 2003. Para adelgazar operaciones, se implementó un nuevo sistema que asiste a cargadores y operadores de camiones. Antes de su instalación, los empleados de UPS tenían que memorizar direcciones y códigos postales, y luego cargar los camiones de acuerdo con el sector al que debía hacerse cada entrega. Un error y el conductor tendría que regresar y rehacer su ruta para entregar un paquete mal ubicado. El nuevo sistema de cómputo asigna automáticamente un anaquel de un camión para cada paquete, luego imprime la etiqueta correspondiente que indica dónde debe colocarse cada paquete. También genera asignaciones de rutas que optimizan el tiempo de cada conductor. La compañía estimaba que el nuevo sistema haría que sus camiones recorrieran 100 millones de millas menos cada año, ahorrando 14 millones de galones de combustible.

Tales avances fortalecen la reputación de UPS como el principal proveedor de servicios de entrega para empresas en línea. Por ejemplo, la red despertó a muchos detallistas electrónicos que requieren un medio para embarcar sus bienes a los clientes. Con su dominio en los embarques terrestres, UPS estaba bien posicionada para establecerse en este mercado. En 2001, la compañía era responsable de 55% de los embarques de ventas en línea. En comparación, FedEx tenía 10% del negocio.

Además de embarcar paquetes para empresas de ventas electrónicas, UPS ha empezado a ayudar a estos mismos clientes a adelgazar sus operaciones al manejar una variedad de sus tareas de distribución física. El antiguo director ejecutivo de UPS declaró: “Nos estamos convirtiendo en una compañía de logística porque tenemos muchos clientes que ya no quieren hacer ciertas cosas, clientes que dicen ‘quiero elaborar un producto y después quiero que ustedes se hagan cargo de él’”. Esta división de UPS ofrece almacenamiento, recolección de pedidos y empaque, reparación de productos y servicio al cliente.

De camiones y entregas terrestres

En respuesta, FedEx está retando a UPS en tierra. Entre 1999 y 2001, FedEx gastó alrededor de 4 000 millones de dólares en la compra y mejora de compañías de reparto que operan camiones. Y a diferencia de UPS, que utiliza mano de obra sindicalizada, los 14 000 conductores de FedEx Ground son contratistas independientes, propietarios de sus propios camiones. Se les paga según el número de entregas que hagan y son responsables de sus propios programas, una flexibilidad apreciada por los clientes. El director ejecutivo de un pequeño negocio comentó que su conductor FedEx Ground “no sólo realizó dos recepciones en sábado, sino que me dijo: ‘no suelo hacer recolecciones en domingo, pero vivo cerca y puedo traer mi camión’. Eso me compró”. Ese servicio sobresaliente está ayudando a FedEx a quitar lentamente la participación de mercado al servicio terrestre de UPS y para finales de 2004 la participación de mercado de FedEx era de 16%, comparado con 75% de UPS. Quizá más revelador es el hecho de que el ingreso en esta área ha crecido a un firme 26% anual para FedEx, en tanto que el de UPS sólo creció 0.2% en 2002.

En un intento por “aterrizar” más, FedEx adquirió dos compañías de carga distintas y empezó a competir en la categoría de menos de un camión completo (MCC)” con una división llamada FedEx Freight. MCC es un negocio lucrativo que recibe equipo demasiado pesado o voluminoso para el servicio de entrega terrestre tradicional. FedEx Freight fue la primera compañía en ofrecer una garantía de entrega a tiempo a quienes hacen envíos MCC, haciendo que un ejecutivo de la compañía declarara “FedEx trajo certidumbre a una industria que nunca la tuvo”. UPS ingresó al negocio MCC en 2005 cuando adquirió Overnite Corp., por 1 250 millones de dólares, haciendo que un vocero de FedEx comentara que: “UPS está reconociendo el valor del portafolio que hemos estado ofreciendo durante casi cinco años. Su tarea es la de alcanzarnos”.

Estas compañías parecen enfrascadas en una reñida partida de ajedrez, haciendo movidas constantes para contraatacar y mantenerse a la par de la otra. En 2001, UPS adquirió MailBoxes Etc., una cadena detallista que ofrece un frente de tienda conveniente para consumidores y pequeños negocios para embarcar sus paquetes y acceso a una serie de servicios relacionados, como fax y copiado. UPS cambió el nombre de la mayoría de los 4 300 expendios a “The UPS Store”. FedEx siguió el ejemplo al adquirir la cadena Kinko’s a principios de 2003 por 2 400 millones de dólares. FedEx espera incrementar los servicios proporcionados por Kinko’s para competir con los de Xerox y atender a grandes corporaciones y pequeños negocios. Con ese fin, FedEx ha invertido en más de 700 000 horas

de capacitación para los empleados y ha encontrado en la tarea de administrar una cadena detallista todo un reto. "Cada vez que te apartas del centro, las probabilidades de éxito disminuyen", comentó un analista de la industria.

Pero conforme más y más personas utilizan el correo electrónico para documentos reservados y se alejan de la práctica de enviarlos con entrega a la mañana siguiente, FedEx debe seguir encontrando formas de incrementar ingresos y reducir costos. Al adentrarse en la producción de documentos con su empresa Kinko's y la entrega de carga con FedEx Freight, es capaz de proporcionar más servicios a sus clientes corporativos que están satisfechos de interactuar con un solo equipo de ventas de FedEx. Su reputación de innovación y altos niveles de servicio al cliente le ganaron el sexto sitio en la lista de las 100 Compañías más Admiradas de Estados Unidos de la revista *Fortune*. En la misma encuesta, UPS recibió una mención honorífica por su compromiso con la responsabilidad social. Pero ambas compañías son el blanco de otra empresa de embarques que busca darse un nombre en el mercado estadounidense.

Empacar sus servicios domésticamente

DHL fue fundada en 1969 por Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn. En un principio, su papel era el de agilizar el papeleo de embarques marítimos entre Estados Unidos y Hawai para que cuando los barcos llegaran, la carga que llevaban no permaneciera a bordo mientras sus "documentos de embarque" eran procesados. Con el tiempo, la compañía inició los servicios de entrega de paquetes a Asia y Australia y después también a Europa. Fue la primera empresa de carga aérea que operara en el Bloque Oriental europeo y en China y en la actualidad atiende a más de 220 países. En 2003, la compañía se fusionó con una empresa suiza llamada Danzas, que se especializa en los envíos de carga y en proporcionar servicios de logística, y de manera más importante, con la oficina postal alemana, Deutsche Post AG. La sección de entrega exprés de Deutsche Post atiende a Alemania y toda Europa, dando a la nueva DHL una red de distribución envidiable y sólida para entregas terrestres y aéreas.

En 2004, Deutsche Post World Net, la casa matriz de DHL, tuvo ingresos de 50 mil millones de dólares, contribuyendo DHL con más de 30 mil millones. Su flotilla de 75 000 vehículos y 250 aviones son bien conocidos en el plano internacional y DHL espera que pronto se convierta en lo mismo en Estados Unidos. Su adquisición por 1 050 millones de dólares de Airborne Inc., anunció su intención de competir con FedEx y UPS, tanto en el aire como en tierra, en el negocio de entrega de paquetería de 48 mil millones de dólares en Estados Unidos. A pesar de que Airborne sólo tenía 6% de la participación del mercado de Estados Unidos, la medida hizo que FedEx y UPS presentaran una apelación ante el Departamento de Transportes de Estados Unidos sobre la base de que las compañías aéreas de propiedad extranjera no pueden operar en Estados Unidos.

La apelación fracasó, la fusión procedió y DHL no perdió tiempo para repintar los camiones y buzones de depósito de Airborne y rediseñar materiales de empaque y uniformes de los empleados con sus colores corporativos rojo y amarillo. En 2004 lanzó una intensa campaña publicitaria que anunciaba: "El Imperio Romano, el Imperio Británico y el Imperio de FedEx, nada es eterno". Otros anuncios en la campaña de posicionamiento de la marca de 150 millones de dólares también mencionaban a UPS, haciendo que el vicepresidente de publicidad y administración de la marca de DHL comentara, "la campaña está diseñada para crear percepción de DHL y la comprensión de que ahora hay una tercera opción". La estrategia funcionó. Antes de la campaña, DHL registraba un reconocimiento de la marca de sólo 6%; después de la campaña, la cifra más que se cuadruplicó. Para establecerse mejor en el mercado de Estados Unidos, DHL ha establecido centros de embarques dentro de las ubicaciones de Office Max en todo el territorio estadounidense.

DHL piensa atacar a FedEx y UPS al proporcionar mejor servicio y tarifas más bajas. Una compañía que tradicionalmente embarca sus productos de Corea del Sur a California vía DHL, hizo una prueba para la entrega terrestre en Estados Unidos con la compañía. "Hicimos una prueba de carga terrestre con DHL. Movieron los bienes en un día menos y luego recortaron el precio —explicó el presidente de la compañía—. Básicamente nos dijeron que harían lo que fuera a cualquier costo." Si bien esto es atractivo entre los clientes, el enfoque resultó en pérdidas de 350 millones de dólares al año en Norte y Sudamérica, pero se esperaba que la operación saliera a mano en 2005.

Empaquetar un nuevo mercado

Mientras DHL trata de moverse del exterior hacia Estados Unidos, FedEx y UPS intentan hacer lo opuesto. Se espera que las entregas entre Estados Unidos y China crezcan entre 10 y 25% cada año hasta 2014 y ambas compañías luchan por posicionarse en el floreciente mercado del Lejano Oriente. En 2005, UPS recibió la concesión de varias rutas nuevas que triplicarían la actividad de la compañía hacia y fuera de China, y a no dudar ayudarán a UPS a incrementar su participación actual de 28% del mercado exprés entre Estados Unidos y China. UPS también ha comercializado sus ofertas de logística en Asia. China representa por sí sola una oportunidad de 84 mil millones de dólares por tales servicios y UPS administra más de un millón de pies cuadrados de espacio de almacenamiento en los alrededores de la ciudad industrial de Shangai para manejar los inventarios de sus clientes. "Es muy comprensible —explicó un ejecutivo de la Unidad de Soluciones de

la Cadena de Aprovisionamiento de UPS—. Nadie quiere tener más pies cuadrados de los que necesita."

Fred Smith, fundador y director ejecutivo de FedEx, anticipó la importancia del mercado del Lejano Oriente cuando compró varias rutas aéreas asiáticas en 1989. Ese mismo año, estableció un importante centro radial en Anchorage, Alaska, el punto de escala perfecto entre Estados Unidos y Asia. En 2004, FedEx tenía más de 600 vuelos a y desde mercados asiáticos cada semana y decía atender 39% del mercado exprés entre Estados Unidos y China. En 2005, se permitió que FedEx duplicara el número de sus vuelos hacia y fuera de China y también se ha aventurado en la administración de la cadena de aprovisionamiento y la logística en Asia y otras partes. "Sabíamos que (el negocio asiático) despegaría, pero francamente no creo que alguien hubiera anticipado el nivel de crecimiento explosivo que vemos ahora", comentó Smith.

"Pero nadie conoce Asia como nosotros", replicó el ejecutivo a cargo en Estados Unidos de DHL. Esta empresa es el segundo participante en importancia en mercado de carga aérea Estados Unidos-China con una participación de 29% y tiene la ventaja de estar mejor establecida en el mercado asiático que UPS o FedEx. Deere & Co., fabricante de tractores con sede en Illinois, ha sido un cliente de mucho tiempo de DHL. "DHL es nuestro socio predilecto en China. Tienen las mejores conexiones con todos los niveles del gobierno", declaró el gerente de la división de transportación global de Deere. En una encuesta reciente realizada en Asia, DHL calificó en primer lugar entre las compañías de exprés aéreo y logística en ocho ciudades importantes, y sigue invirtiendo en sus operaciones asiáticas. Gastó 100 millones de dólares en una instalación de carga con tecnología de punta en Hong Kong para apoyar su negocio exprés y opera cinco centros adicionales en todo el Lejano Oriente.

Manifestando su disposición a hacer todo, desde transportar documentos, paquetes y carga, a hacerse cargo de la función de distribución física de una empresa, las tres compañías están evolucionando para satisfacer las necesidades de sus clientes en el entorno de negocios multinacional y en medio de los rápidos movimientos de la actualidad. Aun cuando cada una ha establecido una posición de liderazgo en un mercado específico, para crecer deben seguir explorando otras oportunidades.

Preguntas

1. Explique la forma en que las características de la demanda de mercado impactarán a estas tres compañías.
2. *a*) ¿La compra de servicios de reparto a domicilio para cartas y paquetes siempre es la misma clase de compra para una empresa grande?

   b) ¿Cómo afectaría la clase de compra el proceso de decisión de compra para este producto en particular?
3. ¿En qué, si fuera el caso, se diferencian los motivos y procesos de decisión usados para seleccionar servicios de reparto de cartas y paquetes entre consumidores individuales y usuarios empresariales?
4. ¿Qué tipo(s) de estrategias objetivo-mercado usan UPS, FedEx y DHL?

CASO 3 Discoteca Rodeo Tejano

Una investigación de mercados muestra un nuevo concepto musical

Elaborado por LCC Sara Isabel García López Legorreta M. A.
Profesora del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Toluca, México

A principios de marzo del 2001, después de una reunión entre amigos, Joaquín Álvarez y Aarón Padilla reflexionaban sobre cómo se podría demostrar que un nuevo concepto de "discoteca de música tejana" funcionaría en la ciudad de Toluca, Estado de México. Debido a su experiencia en mercadotecnia, Aarón necesitaba realizar un plan de investigación de mercados que probara la viabilidad del proyecto e identificara el segmento(s) adecuado(s) para un negocio con dicho concepto. [1]

[1] La autora ha ocultado ciertos nombres y datos para proteger la confidencialidad.

Copyright © 2006, MEXICO Version: 12-05-06

*This case was written by Sara Isabel García López Legorreta at the Case Writing Workshop under the supervision of Professors James A. Erskine and Michiel R. Leenders. It was prepared solely to provide material for class discussion. The authors do not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. The authors may have disguised certain names and other identifying information to protect confidentiality.

ITESM prohibits any form of reproduction, storage or transmittal without its written permission. This material is not covered under authorization from CanCopy or any reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact ITESM, Calle del Puente #222, Col. Ejidos de Huipulco, Del. Tlalpan, Mexico, D.F.C.P. 14380, Mexico

Copyright © 2006, MEXICO Version: 02-15-09

La industria de discotecas, bares y restaurantes

De acuerdo con datos de la Asociación Nacional de la Industria de Discotecas, Bares y Centros de Espectáculos, A.C. (ANIDICE), el número de asistentes que en un año van a los 15 000 bares y discotecas que existen en el México, representa más de tres veces la población total del país, esto es, 312 millones de clientes.

¿Son un buen negocio? Las cifras hablan por sí solas. Sólo basta multiplicar la cantidad de bar-adictos por 60 pesos, que es un cálculo promedio de consumo bastante conservador, lo que arroja un ingreso a los propietarios de 18 720 millones de pesos anuales. Sin embargo, las discotecas sufren los efectos que las crisis económicas les han dejado y que han provocado que surjan nuevos estilos de lugares, y hasta de formas de pago.

A decir de Ismael Rivera, vicepresidente nacional de la ANIDICE, organización que agrupa a 9 000 establecimientos en la República Mexicana (casi 80% de los existentes), las crisis económicas modificaron los hábitos de consumo de la gente: "El promedio de consumo en los bares y discotecas durante 10 años fue de 4.5 copas por persona, y actualmente el consumo promedio es de 2.8". Y es que en cuestión de competencia, afirma Rivera "hasta los cines han venido a rivalizar, de manera frontal, gracias a sus nuevas instalaciones, con las discotecas".

No obstante, este crecimiento no ha sido sinónimo de éxito en todos los casos. "En la Ciudad de México, sólo 5% de estos establecimientos son rentables, es decir, uno de cada 20", enfatiza Rivera. Muchos lugares cierran o están a punto de cerrar, y en la mayoría de los casos no por falta de gente, sino por problemas de índole financiera, pues abrir un establecimiento cuesta mucho dinero. La razón reside en que es tan fuerte la competencia que se hace necesaria una gran inversión que permita que el bar o la discoteca sean más atractivos que los demás. Y es que en el fascinante mundo de las discotecas hay una serie de recomendaciones desconocidas por el público, pero que son vitales para que los lugares funcionen. Por ejemplo, ¿por qué generalmente sólo hay un baño en las discotecas? Para que los asistentes se levanten de sus asientos y se logre el movimiento. Otro aspecto importante es la ubicación de la clientela, pues debe procurarse un buen balance entre el número de hombres y mujeres en una misma área, y de esta forma lograr la completa interacción entre la clientela.

Los socios

Aarón Padilla y Joaquín Álvarez han trabajado juntos durante muchos años, como gerentes en el Rodeo Santa Fe Toluca, en la Trampa, así como en la Reliquia, donde aprendieron a manejar el concepto de este tipo de lugares. Por ello, conocen bien los aspectos financieros, económicos y legales intrínsecos en una discoteca de esta naturaleza, las instalaciones con las cuales el negocio debe contar, así como la licencia y permisos que el Ayuntamiento pide. Ahora, después de una experiencia de cuatro años, deciden emprender este negocio con un concepto de música grupera, tejana, banda y country, "nuevo" para Toluca, pero no así para otros lugares de la República Mexicana. Aarón Padilla tiene una personalidad segura y reflexiva, Joaquín es combativo y líder, pero quiere que las cosas salgan lo más rápido posible. Han hecho negociaciones para rentar un lugar ubicado en un lugar céntrico de Toluca, de fácil acceso y visible.

El proyecto de investigación de mercados

Ante la necesidad de una investigación de mercados, es importante resaltar que Aarón supo que primero tenía que definir qué tipo de proyecto debía llevar a cabo para realizar la investigación de mercados. Posteriormente, planteó un objetivo y siguió el procedimiento de investigación de mercados. Con mucho detenimiento, decidió obtener la información secundaria disponible proveniente de los Censos de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Además, Aarón debía considerar que el mercado está constituido por mayores de 18 años (la edad legal en México para ese tipo de lugares) de la Ciudad de Toluca, pero que debía buscar los segmentos de mercado al cual se dirigirían y que estarían dispuestos a ir al lugar. El plan para el proyecto de investigación de mercados contemplaría los criterios más importantes de segmentación. Aarón obtuvo el último reporte de datos sobre la clasificación de clases sociales en nuestro país reportado por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados (AMAI). (Figuras 1 y 2, ver págs. 210 y 211.)

El área de influencia y los AGEB

Aarón identificó que sería un gran error tomar a todos los mayores de 18 años de Toluca como mercado meta. En primer lugar, obtuvo los datos a través de la Secretaría de Economía. En segundo lugar, de acuerdo con sus conocimientos de marketing, debe contemplar el área de influencia, la cual se ha definido por los mercadólogos de la ANIDICE de uno a tres kilómetros a la redonda. En México esta información se puede obtener a través de la definición de Áreas Geoestadísticas Básicas (AGEB´s) del INEGI.,

Implicaciones del plan

Aarón se relaja y piensa: "Debo elaborar el plan rápidamente o si no Joaquín puede desesperarse y quizás se desanime y ya no quiera ser mi socio. Tendré que hacerlo yo, pues sería muy caro contratar a un consultor. Pero debo hacerlo muy bien. Si Joaquín acepta el plan, empe-

FIGURA 1

Discoteca Rodeo Tejano

Niveles socioeconómicos de México
Fuente: AMAI, 2006

País			México
Definición establecida por			Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI) desde 1997
Método			Árbol de decisiones. La asignación del nivel se realiza considerando nueve variables.
Variables incluidas			Educación del jefe de familia Ocupación del jefe de familia Características de la vivienda Número de focos, número de habitaciones y de baños con regadera Posesión de cuatro bienes durables y servicios
Nivel		**Total (%) Pob.**	**Definición conceptual**
A/B	Alto	7	• Educación jefe de familia: licenciatura o mayor • Grandes o medianos empresarios: industriales, comerciales o de servicios, gerentes, directores en importantes empresas del país o profesionales independientes. • Casas o departamentos de lujo con jardín propio y lugar techado para los autos. • Automóvil de lujo o importado • Más de $85 000 mensuales
C+	Medio Alto	7	• Estudios del jefe de familia: licenciatura • Empresarios en compañías pequeñas o medianas, gerentes ejecutivos secundarios en empresas grandes o profesionales independientes. • Casas o departamentos propios, la mitad posee jardín. • Automóvil familiar o compacto • De $35 000 a $84 999 mensuales
C	Medio	26	• Estudios del jefe de familia: preparatoria • Pequeños comerciantes, empleados de gobierno, vendedores, maestros de escuela, técnicos y obreros calificados. • Casas o departamentos propios o rentados. • Automóvil compacto o austero • De $11 600 a $ 34 999 mensuales
D+	Bajo Alto	23	• Estudios: secundaria o primaria completa • Taxistas, comerciantes fijos o ambulantes, choferes de casas, mensajeros, cobradores. • Inmuebles propios o rentados • Sin automóvil propio • De $6,800 a $11,599 mensuales
D	Bajo	27	• Estudios del jefe de familia: primaria • Obreros, empleados de mantenimiento, de mostrador, choferes públicos, maquiladores, etc. • Inmuebles propios o rentados • Sin automóvil, movilización en transporte público • De $2 700 a $6 799 mensuales
E	Marginal	10	• Estudios del jefe de familia: primaria incompleta • Subempleos o empleos eventuales • No poseen hogar propio, baño, calentador de agua, drenaje

FIGURA 2

Discoteca Rodeo Tejano

Distribución de la población según su nivel socioeconómico en localidades mayores de 50 000 habitantes 2005

Clase social	Total de localidades mayores de 400 000 habitantes	Total de localidades mayores de 50 000 habitantes
A/B	7.5	7.5
C+	13.6	13.8
C	18.8	17.8
D+	32.6	34.3
D	19.5	16.8
E	8	9.9

zaremos la investigación de mercados y una vez con resultados concretos, no pasará de este año para que abramos la disco".

Preguntas

1. ¿Qué tipo de proyecto(s) típicos de investigación de mercados podría usar Aarón para realizar su plan?
2. ¿Qué información secundaria debe contemplar Aarón en su plan de investigación de mercados? ¿A qué criterio(s) de segmentación corresponde esta información?
3. Investigue en el INEGI, la Secretaría de Economía y el H. Ayuntamiento de Toluca la información faltante que ayudaría a Aarón para realizar su investigación. Es importante que se considere el área de influencia.
4. Indique y explique los criterios de segmentación de mercados que no están disponibles en información proveniente de fuentes secundarias que Aarón tendría que investigar.
5. Plantee con una escenificación (role play) el plan-procedimiento de investigación de mercados que Aarón presentaría a Joaquín y cómo lo convencería de lo que deben hacer para iniciar la investigación formal, debe incluir un formato de cuestionario para realizar una encuesta.
6. El alumno junto con el equipo debe buscar información en las dependencias de INEGI, Secretaría de Economía y H. Ayuntamiento de Toluca.

Censos de Población y Vivienda 2006. **INEGI** (En línea) Disponible en: http://www.inegi.gob.mx. (08 y 09 de mayo 2006).

Conteo de Población y Vivienda. Resultados Definitivos. Estado de México. **INEGI.**

CD-ROM. 2005. (08 de mayo 2006).

CASO 4

Jardín de niños Fantasías del Grillito

Elaborado por: LAE Alfonso José Orive Gutiérrez
y Sara Isabel García López Legorreta M.A.,
profesores de la Escuela de Negocios del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Toluca, México.

Discusión en clase

Discutir sobre qué equipo presenta la mejor propuesta especialmente la del cuestionario. Se debe armar sobre el contenido, es decir, las preguntas que debe llevar.

En febrero de 2006, en la Ciudad de Toluca, Estado de México, Alicia Martínez Olvera estaba en el proceso de decisión para inscribir a su hija de cuatro años, Mónica, en preescolar, nivel 2(kínder II). Mónica había sido alumna desde su primer año de edad de un centro de estimulación temprana y había cursado prematernal, maternal y kínder I; sin embargo, quería pasar a otra etapa escolar y su mamá debía buscar una escuela idónea para ella.

Alicia se encontraba confusa por la oferta de escuelas privadas y públicas de las ciudades de Toluca y Metepec. Había descartado ya a las escuelas públicas, pues de acuerdo con su experiencia personal prefería las escuelas privadas. ¿Qué factores influirían más en su decisión? ¿Cuál podría ser la mejor opción?

Educación en México

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estableció que México presenta la tasa más baja de los 30 países miembros de dicho organismo en cuanto al número de estudiantes que concluyen la preparatoria o su equivalente. Sólo 25% de los mexicanos de entre 35 y 34 años cuenta con ese nivel educativo, lo que contrasta con un promedio de 75% de las otras naciones de la OCDE. De acuerdo con el informe *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2005,* la matrícula universitaria en México es más baja que el promedio, a pesar del incremento en el número de estudian-

tes en los últimos años. En cuanto a los salarios de los maestros y a la carga educativa para el cuerpo docente, la situación no es muy alentadora. En México, existen bajos costos salariales para los profesores con un promedio de 21 dólares o menos al mes.

El director de Educación de la OCDE, Barry McGaw, afirmó que las tendencias son positivas al registrarse por primera vez en México un gasto en educación de 6.3% como porcentaje del PIB, cifra superior a la del promedio actual de la OCDE, que es de 5.8%, y al incrementarse la participación de los alumnos en los diferentes niveles de la enseñanza. En este reporte, la organización establece que el panorama general de la educación en México "es de un sistema que enfrenta muchos problemas; deficiente tanto en el nivel de educación de la población como en términos de calidad del aprendizaje del alumno en las escuelas, pero en donde se están invirtiendo recursos considerables".

Por otra parte, McGaw manifestó: "En México, la matrícula postsecundaria no conduce a un nivel más alto de empleo que el de las personas con menor educación, pero haber alcanzado la educación terciaria conduce a 20 puntos porcentuales de aumento en el índice de empleo, de 63 a 82% ", de acuerdo con el reporte de la OCDE.

El documento señala también que el gasto por estudiante es muy bajo; en primaria, asciende a 1 467 dólares, que significan apenas una cuarta parte de los 5 313 dólares que destinan en promedio los países de la OCDE. Lo mismo ocurre con la secundaria. En la preparatoria, la inversión es de 2 378 dólares, una tercera parte de los 7 121 dólares que tienen como promedio otros países miembros del organismo. En el nivel universitario, la cifra asciende a 6 074 dólares, poco más de la mitad del promedio, que es de 10 655 dólares.

Por otro lado, Barry McGaw indicó que comprometer la mayoría de los recursos al gasto corriente deja poco margen para mejorar la infraestructura educativa; además, la mayor parte del gasto actual en los niveles de primaria y secundaria en México se destina a la compensación del personal, con un nivel de gasto promedio en la primaria de sólo 5.6%, en contraste con 19% del promedio de la OCDE para otros gastos corrientes, tales como los materiales de instrucción. El director de Educación de la OCDE señaló también que México aumenta su gasto muy rápido, pero que no ha alcanzado un nivel que le permita mejorar la asignación de presupuestos.[2]

De acuerdo con un editorial de la revista *América Economía* no es que se gaste poco en educación en América Latina, sino que se gasta mal. Brasil invierte el equivalente a 4.2% de su PIB en educación, México 6.3%. Sin embargo, en opinión de esta revista, nuestro modelo latino está equivocado. Las escuelas públicas ofrecen educación gratuita para la enseñanza básica, la cual va dirigida a una gran masa de población: los pobres. Pero las escuelas están mal administradas, con profesores que tienen bajos salarios, que no se actualizan. Las clases sociales media y alta llevan a sus hijos a las escuelas particulares, las cuales preparan mejor a sus alumnos para que puedan acceder a las mejores universidades.

En opinión de*la citada revista*, lo anterior genera un segundo problema: las mejores universidades son públicas e inaccesibles para los más pobres, quienes nunca recibieron una buena educación que les sirviera de base para acceder a una mejor educación.

Por ello, es imperioso lograr una mejora sustancial en la educación, que es la única forma de disminuir la brecha social entre ricos y pobres, y la que permite a los individuos acceder a un mejor nivel de calidad de vida.

Educación preescolar en México

México gasta más por cada niño que cursa preescolar que por alumno que asiste a la primaria, e incluso a la secundaria, revela el estudio de Panorama de la Educación 2005 de la OCDE. Dicho estudio señala que en México es notable el gasto que se hace por niño en preprimaria (preescolar), que es de 1 643 dólares, mientras que en primaria es de 1 467 dólares y en secundaria de 1 477. La OCDE revela que 42 de cada 100 niños mexicanos de entre tres y cuatro años de edad cursan educación preescolar, lo que representa una cifra baja en relación con el promedio de los países miembros, que es de 70%.

Estadística nacional de escuelas de nivel preescolar en México. Fuente: SEP 2006.

Escuelas	Matrícula	Escuelas Total	Escuelas Privadas
1994	3 092 834	58 868	4 803
1995	3 169 951	60 972	4 919
1996	3 238 337	63 319	5 243
1997	3 312 181	66 801	5 394
1998	3 359 650	68 997	5 659
1999	3 393 741	69 916	5 874
2000	3 423 608	71 840	6 135
2001	3 432 326	73 384	6 359
2002	3 635 903	74 758	6 727
2003	3 742 633	76 108	7 564
2004	4 086 828	79 444	10 354

[2] Los autores no pretenden mostrar situaciones de efectividad o ineficacia administrativa. Han ocultado ciertos nombres y datos para proteger la confidencialidad.

Copyright © 2006, MEXICO. Version: 15-05-06

Cabe resaltar que de acuerdo con el Plan Nacional de Educación (2001-2006) promovido por el Presidente de México, Vicente Fox, hoy día, la educación preescolar es obligatoria. En diciembre del 2001 el Congreso aprobó que la educación se volviera obligatoria a partir del ciclo escolar 2004-2005. Según la reforma, éste será el calendario para que el **preescolar** sea requisito de ingreso a la primaria: Ciclo escolar 2004-2005. Será **obligatorio** cursar el tercer grado de **preescolar**.

Ciclo escolar 2005-2006. Será **obligatorio** ingresar desde el segundo grado de **preescolar**.

Ciclo escolar 2006 -2007. Ingresar desde el primer grado de **preescolar**.

Ciclo escolar 2007-2008. Los planteles privados y públicos deberán contar con personal capacitado, licenciados en educación **preescolar** o similar, así como mejoras en infraestructura.

Escuelas privadas de nivel preescolar en el Estado de México

Después de 1990, el Gobierno estatal ha procurado que los jardines de niños cumplan con el aspecto normativo. El gobierno supervisa el desarrollo del programa, sin embargo realiza una supervisión de escritorio y sumamente subjetiva.

De acuerdo con los datos de la Secretaría de Educación Pública federal, se observa que la demanda sobrepasa a la oferta y un gran número de padres de familia de clase media optan por las escuelas privadas para la formación de sus hijos por las siguientes razones: buscan un espacio confiable, seguro, en donde los niños desarrollen bases de aprendizaje para tener un excelente desempeño en primaria. La escuela privada ofrece tiempo efectivo de clases, esto es que controlan más la puntualidad, la asistencia, y cumplimiento por parte de los profesores, así como el número de alumnos por grupo, que no excede los 30 niños.

La mayoría de las escuelas que ofrecen el servicio de Preescolar también ofrecen los niveles de educación primaria y secundaria, y algunas hasta preparatoria. Con ello, las escuelas buscan generar lealtad de varios años y no sólo de un ciclo o de un nivel. La continuidad de los alumnos les permite desarrollar de mejor manera su modelo académico

Estadística de escuelas de nivel Preescolar en el Estado de México. Fuente: SEP 2006.

Escuelas	Matrícula	Escuelas Total	Escuelas Privadas
1994	282 768	4 394	259
1995	294 184	4 533	286
1996	297 178	4 611	294
1997	300 439	4 773	273
1998	296 333	4 918	279
1999	297 165	4 897	289
2000	317 810	5 121	282
2001	320 087	5 257	280
2002	355 582	5 335	321
2003	381 763	5 547	471
2004	483 139	7 180	2 018

Alicia Martínez Olvera

Alicia Martínez es una mujer casada de 32 años que estudió la licenciatura en ciencias de la comunicación y cuenta con maestría en administración. De acuerdo con los mercadólogos, Alicia pertenece a un nivel socioeconómico medio, al C. Trabaja en una universidad privada como profesora de tiempo completo y trata de combinar esta actividad con las del hogar y con su rol de madre. Su esposo, Alexis Padilla López, está luchando por ganar un espacio en el mundo del espectáculo. Ambos quieren darle lo mejor a su hija, por lo que quieren tomar la mejor decisión.

Alicia tuvo las mejores oportunidades en relación con su educación. Estudió en una escuela particular, de las pocas que había entonces en Toluca en la década de 1980, donde desde temprana edad tuvo una educación bilingüe (inglés-español). Posteriormente, se hizo acreedora a una beca de excelencia para estudiar en una de las universidades privadas más prestigiadas del país para cursar la preparatoria y la licenciatura. Gracias a toda esta formación, además hizo la maestría.

Aunque se casó muy joven, esperó cinco años para tener a su única hija, Mónica. Está consciente de que la mejor herencia que puede darle a su hija es **la educación**. Para ella, la decisión estriba en elegir una escuela para su hija que ofrezca idiomas, computación, que esté certificada (tal y como muchas empresas y escuelas nacionales e internacionales), pero en donde Mónica tenga un desarrollo integral basado en el desarrollo de actitudes, habilidades y valores. Conscientes de su situación económica, Alexis y Alicia han fijado un presupuesto no mayor a 2 500 pesos mensuales para pago de colegiatura y un monto no mayor a $3 500 de inscripción. Por ser de religión cristiana, Alexis y Alicia deben buscar una escuela laica que empate con sus valores familiares.

Comparación entre Jardín de Niños "Fantasías del Grillito" con las principales escuelas competidoras				
Escuela	**Fantasías del Grillito (Laico)**	**Escuela María Quintín (Católica)**	**Jardín de las Sonrisas (Laico)**	**Colegio de Enseñanza Humanística (Laico)**
Niveles	Preescolar Primaria Secundaria	Preescolar Primaria Secundaria	Preescolar	Preescolar Primaria Secundaria Preparatoria
Proceso de Admisión	Examen de admisión (Examen de actitud académica) Documentación Requisito SEP (Edad cumplida al 1º de septiembre)	Examen de admisión Documentación Requisito SEP (Edad cumplida al 1º de septiembre)	Examen de admisión Documentación Requisito SEP (Edad cumplida al 1º de septiembre)	Examen de valoración Documentación Requisito SEP (Edad cumplida al 1º de septiembre)
Ubicación	Céntrica	Céntrica	Céntrica	Céntrica
Costos	Inscripción $2 100 Colegiatura $1 900 10 mensualidades	Inscripción $3 200 Colegiatura $1 400 10.5 mensualidades	Inscripción $3 100 Colegiatura $1 770 10.5 mensualidades	Inscripción $3 500 Colegiatura $2 100 11 mensualidades
Servicios	Horario 8:30-13:30 hrs Guardia 7:30-15:30 sin costo	Horario 9:00-13:00 hrs Guardia 7:30-15:30 sin costo	Horario 9:00-13:30 hrs Guardia 8:00-14:00 con costo adicional	Horario 8:00-14:00 hrs Salida puntual, sin guardia
Instalaciones	Edificio independiente Salones amplios Mobiliario adecuado Patio general Zona de juego	Edificio compartido con primaria Salones amplios Mobiliario adecuado Patio general Zona de juego	Edificio único Salones amplios Mobiliario adecuado Patio general Zona de juego	Edificio independiente Salones amplios Mobiliario adecuado Patio general Zona de juego
Plan de Estudios	Plan SEP Inglés Francés Educación Física Educación Artística Computación Educación en Valores Habilidades del Pensamiento	Plan SEP Inglés Educación Física Educación Artística Computación Educación en Valores	Plan SEP Inglés Educación Artística Computación	Plan SEP Inglés Francés Educación Física Educación Artística Computación Educación en Valores
Modelo Académico	Métodos educativos de vanguardia	Tradicional	Tradicional	Métodos educativos de vanguardia
Certificación(es) **A partir de Primaria**	Inglés-Trinity Collage Microsoft-Cambridge SOI - Intelexis	Ninguna	Ninguna	Inglés-Cambridge Microsoft
Programas en el Extranjero	Sí a partir de 5º año de Primaria	No	No	Sí a partir de Primero de Secundaria
Atención	Profesor titular y auxiliar por grupo	Profesor titular y auxiliar compartida	Técnico puericultor como titular y auxiliar por grupo	Profesor titular y auxiliar por grupo

Jardín de niños Fantasías del Grillito

El Jardín de niños Fantasías del Grillito es una institución educativa dedicada a la atención de los pequeños en edad de cursar su educación preescolar. Fundado en 1984, ha dado cabida a 21 generaciones de estudiantes. La escuela se ha esforzado por brindar un ambiente seguro, cálido, en donde se desarrollan habilidades, valores y el dominio de idiomas (inglés, francés), así como del dominio de la computadora desde el nivel preescolar. En esta escuela predomina la filosofía de que la educación es 60% formativa para los infantes.

La misión de esta escuela es: "Somos una institución que promueve el crecimiento integral de sus alumnos y padres de familia, a través de un equipo de profesionales comprometido con el desarrollo de habilidades, actitudes y valores, quienes por su calidez humana, atención personalizada y métodos educativos de vanguardia contribuyen a elevar su calidad personal y académica,

impactando positivamente su formación como personas para la construcción de un México mejor".

Finalmente, si tú fueras Alicia, ¿cuál sería tu decisión? ¿Por qué? ¿Cuáles son los factores de decisión de compra más importantes?

Preguntas

1. ¿Qué información secundaria debe contemplar Alicia en su proceso de decisión de compra? Investiga en INEGI, OCDE, SEP y CNEP o en las dependencias correspondientes de acuerdo con tu país o región.
2. Elabora el diagrama sobre el proceso de decisión de compra de Alicia y los factores de decisión de compra que influyen en su decisión. ¿Inscribiría a Mónica en el Jardín de Niños Fantasías del Grillito? Explica.
3. ¿Quiénes son o pueden ser los influenciadores de este proceso de decisión de compra?
4. De acuerdo con los cinco criterios de segmentación, ¿a qué tipo de segmento pertenece Alicia? Explica.
5. Para una escuela de tu localidad, indica y explica los criterios, así como los factores de decisión de compra que podrían influir en tu decisión de una escuela para preescolar (kínder/preprimaria) de acuerdo con tu experiencia personal. Organiza un cuadro comparativo entre escuelas, incluye escuelas públicas.
6. Realiza una investigación de mercado del tipo exploratorio (grupos focales o entrevistas profundas) con mujeres que tengan características similares a las de Alicia sobre cuál sería el proceso de decisión de compra. ¿Qué tipo de escuela decidirían o decidieron para sus hijos(as) y por qué?

CASO 5 Posicionamiento versus participación de mercado: SOFES, crédito educativo en Mexico.

Elaborado por Laura Tejeda
Facultad de Contaduría y Administración,
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Datos de mercado

Sofes, siglas de Sociedad de Fomento a la Educación Superior, es una empresa mexicana que inició la colocación de crédito educativo en el mercado mexicano en 1998, e inicialmente estaba conformada por más de 40 instituciones particulares de educación superior en México.

Sofes, como se conoce entre sus universidades socias, otorga financiamiento a los estudiantes mexicanos que desean iniciar, continuar o terminar sus estudios de licenciatura o posgrado en alguna institución socia, por medio de un crédito educativo.

La demanda de este producto financiero estaba más que justificada en la República Mexicana; primero, porque el índice poblacional se incrementa año con año (independientemente de la población actual de jóvenes en edad de ingresar a licenciatura o posgrado, la cual es de 25 323 047 personas) y con ello el requisito de servicios educativos; y en segundo lugar, porque el factor de demanda para ingresar a una institución pública de educación superior (UNAM, IPN, UAM, sistemas estatales y demás) contra la capacidad que tienen dichas instituciones es prácticamente abrumadora e imposible de atender, al menos en el corto plazo. Sin embargo, a pesar de la demanda está insatisfecha, las instituciones particulares de educación superior han mostrado un crecimiento de tan sólo 7% en los últimos años.

Ante esta gran oportunidad que ofrece el mercado mexicano en relación con la cantidad de estudiantes de licenciatura, maestría, especialización o doctorado, que quieren iniciar, continuar o terminar dichos estudios, y que no encontraron cabida en los sistemas educativos públicos del país, el crédito educativo Sofes se coloca como una fuerte alternativa de acceso y financiamiento a la educación superior.

La aportación de este producto para atender la demanda educativa nacional se estimó en cerca de 100 mil créditos para los primeros cinco años de operación. Lo anterior significa, en términos del 2006, que dicha contribución es marginal, primero porque el crecimiento de las universidades particulares no se supedita al crédito educativo, ya que el principal objetivo del crédito educativo Sofes es reducir los índices de deserción escolar en el nivel de educación superior por motivos económicos; y en segundo lugar, porque lo que en un principio se estimó en 100 mil créditos para los primeros cinco años, no significaba ni 0.39% de lo que se requería en 1994 para ingresar a los estudiantes a una institución de educación superior.

Empero, el esfuerzo por cubrir un tanto por ciento de ese mercado de estudiantes con ganas de iniciar, continuar o terminar estudios de educación superior en algunas de las instituciones particulares asociadas a Sofes, es el inicio de grandes empresas.

Campañas en acción

Una vez analizada la situación social, educativa, política y cultural para introducir el crédito educativo en México y la consecuente planeación mercadológica, una de las primeras tareas (de toda empresa) para entrar al mercado

era estar protegido en cuanto a la propiedad intelectual: marca y nombre comercial.

Hecho esto, la planeación de la mercadotecnia y, en particular la campaña de publicidad, comenzaron a ser ejecutadas.

Si bien es cierto que la mezcla mercadológica (producto, precio, plaza, mayormente) ayuda, directa e indirectamente, a comunicar la marca, significa que esas variables están contribuyendo a posicionar al producto denominado crédito educativo Sofes. Luego entonces una campaña de publicidad, que es eminentemente una forma de hacer comunicación, redundará en un mayor posicionamiento de la marca. Las definiciones en publicidad versaron asi:

Marca:	Crédito Educativo SOFES
Categoría:	Nueva categoría en el mercado: Crédito educativo
Competencia directa:	Financiamiento de las propias universidades socias.
Competencia indirecta:	Préstamos personales Tarjetas de crédito Prestamos bancarios
Slogan:	¡Le damos crédito a tus sueños!
Medios:	Radio y televisión de circuito cerrado de las universidades socias. Trípticos en las instalaciones de las universidades socias. 17 espectaculares colocados en las principales ciudades donde había mayor presencia de las universidades socias.
Duración:	6 meses, primer semestre de 2000.
Posicionamiento:	Para estudiantes NSE C- a B+ de 18 a 40 años que desean iniciar, continuar o terminar sus estudios de licenciatura, maestría o doctorado en alguna universidad socia, a través de un crédito blando y accesible.
Anclaje para siguiente campaña:	Un gran proyecto para la educación
Costo:	USD $1 400.00 (cantidad estimada)

Definición amplia de posicionamiento

Con base en esta información, ahora procederemos a definir el posicionamiento y la participación de mercado, para dar paso al problema que nos ocupa en este estudio de caso.

Proporcionar una definición de posicionamiento más allá de la sola concepción como percepción, recordación e identificación de una marca dentro de la mente de los consumidores (actuales o potenciales), y la consecuente importancia o utilización de esta información en el plazo inmediato, con la finalidad de inducir a un nuevo consumo o repetir el mismo, resulta ser una tarea demasiado compleja respecto de la que se enfrentaron inicialmente los autores Al Ries y Jack Trout hace más de tres décadas.

Hagamos un ejercicio de delimitación; para ello dividiremos el posicionamiento en dos vertientes: el mercadológico y el comunicacional. En la primera vertiente, relativa a la mercadotecnia, se establece lo que no es posicionamiento; y en la segunda vertiente, la comunicacional, se delinea lo que consideramos es el posicionamiento trascendido, a saber: lo mercadológico:

a) Posicionamiento no es estrictamente recordación, puesto que hay productos que no necesitan ser recordados para ser identificados, es decir, el proceso de reconocimiento es no sólo inmediato, sino automático.

b) Posicionamiento no es conocer la marca ni la categoría de un producto en específico; esto significa que no necesariamente se ha tenido una experiencia de uso de un producto determinado. Una razón más para que el posicionamiento sea considerado un producto de la comunicación, puesto que existen otros elementos conformadores de mensajes (colores, formas, tiempos, etcétera).

c) Posicionamiento no es el mayor volumen o índice de ventas del producto en el mercado ni de la categoría, es decir, existen productos que son identificados perfectamente por el mercado y que el índice de ventas es superior a todos los demás productos de la categoría.

d) Posicionamiento no implica que se incluya el consumo de la marca por parte del mercado potencial, que no actual, pese a que el primero identifique y reconozca el producto.

e) Posicionamiento no fuerza ni provoca ni garantiza una segunda o consecutivas compras del producto en cuestión por parte de su mercado actual de consumidores.

f) Posicionamiento no es ni el mejor ni el mayor mercado de consumidores, esto es, que el posicionamiento logrado por un producto no necesariamente es el que se pretende, por lo que los consumidores son totalmente distintos a los planeados.

Lo comunicacional:

a) Posicionamiento es la transmisión efectiva y eficiente de mensajes concretos con gran contenido racional y fuertemente emocional.

b) Posicionamiento es la reminiscencia histórica de una marca dentro de los segmentos de consumidores; tanto en la memoria colectiva como en la individual, la información de los productos es compartida de generación en generación, de esta forma los usos y las costumbres se confirman, se modifican, se adaptan a las marcas y las marcas se confirman, modifican y adaptan a los nuevos segmentos de consumidores.

c) Posicionamiento es la libertad de los consumidores de decidir cómo, cuándo, dónde y qué respecto de una marca. La respuesta puede ser incluso en el largo plazo.

d) Posicionamiento es la definición de un mensaje dirigido, intencionado y de retroalimentación, tanto para el consumidor como para el productor.

e) Posicionamiento es un consenso entre los participantes: del productor en generar los satisfactores y los consumidores en estar satisfechos estimativamente con esos satisfactores.

Y en cuanto a la participación de mercado, ésta se entiende como la proporción de los ingresos por venta de la compañía sobre el total de los ingresos por venta de todas las empresas de su ramo, incluida ella misma.

En este caso, podemos resumir que el desempeño desde 1998 hasta el día de hoy por la empresa Sofes es relevante pues ha logrado colocar en el mercado más de 100 mil créditos, son el producto líder en su categoría y ha establecido alianzas con otras empresas para seguir penetrando en el mercado nacional, sus campañas de mercadotecnia son discretas y conservadoras y no han ejecutado otras campañas de publicidad desde el 200.

Con base en estos datos, se concluye que la participación de mercado del crédito educativo Sofes es la más alta del mercado, sin embargo, el posicionamiento del producto es el más bajo del mercado.

Preguntas

1. Distinga entre el posicionamiento y la participación de mercado, conforme a lo expuesto en el presente caso.
2. Dé las razones por las cuales el producto crédito educativo Sofes es el más vendido pero el menos conocido en el mercado.
3. Diseñe una estrategia de comunicación de reposicionamiento para colocar el crédito educativo Sofes conforme a su participación de mercado.
4. ¿Qué estrategia debe seguirse para lograr tener un buen posicionamiento y una buena participación de mercado?

Fuentes

Caso 1: Gap Inc. *www.bravotv.com,* marzo de 2005; *www.gap.com*, enero de 2005; Sarah Duxbury, "New GapBody Chain Ready to Flex Muscles", *San Francisco Business Times,* 28 de enero de 2005; "Gap Inc. to Bow New Retail Concept in 2nd. Half of 2005", *DSN Retailing Today,* 11 de octubre de 2004, pp. 48-50; Amy Merrick, "Gap's Greatest Generation?", *The Wall Street Journal*, 15 de septiembre de 2004, p. B1; Cheryl Dahle, "Gap's New Look: The See-Through", *Fast Company,* septiembre de 2004, p. 69; Anne D'Innocenzio, "Wooing Thirty Somethings", *The Washington Times*, 28 de septiembre de 2004, consultado en *www.washtimes.com;* Louise Lee, "Yes, We Have a New Banana", *BusinessWeek*, 31 de mayo de 2004, p.70; Louise Lee, "The Gap Has Reason to Dance Again", *BusinessWeek*, 19 de abril de 2004, p. 42; Patricia Sellers, "Gap's New Guy Upstairs", *Fortune,* 14 de abril de 2003, pp. 110-116.

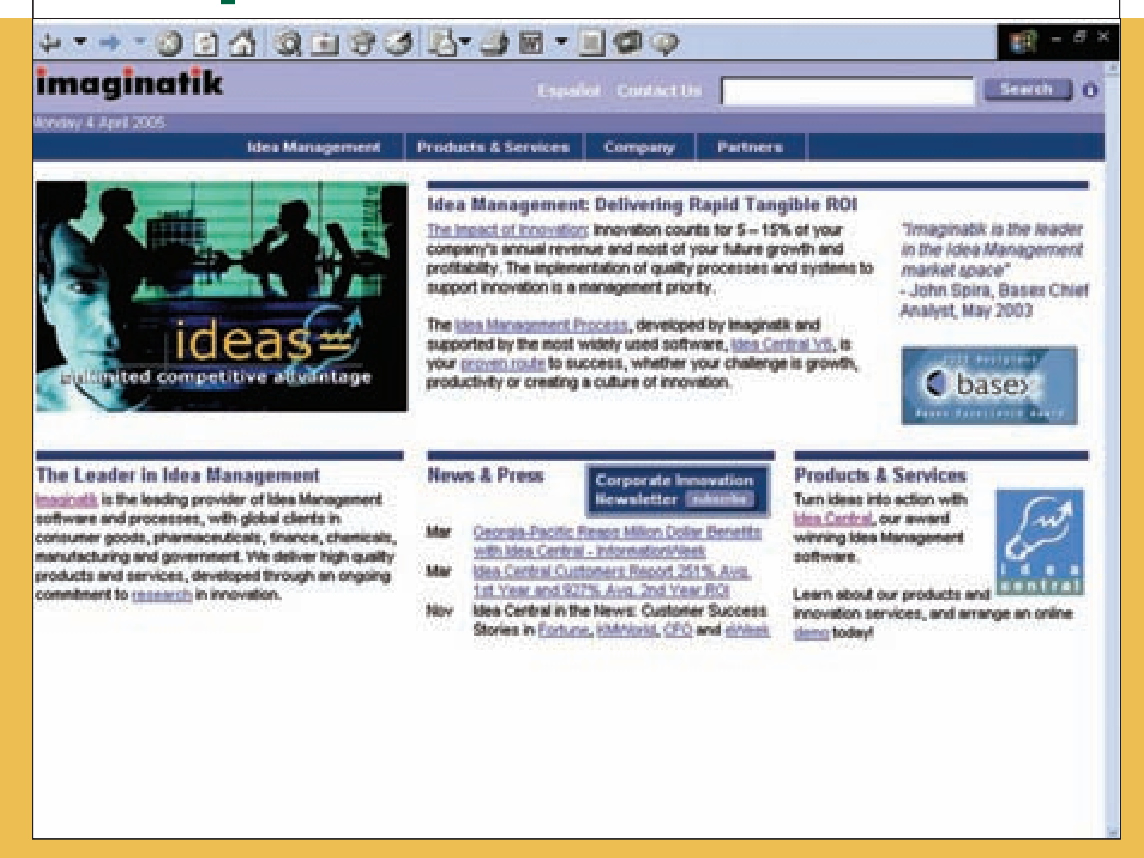
Caso 2: UPS contra FedEx contra DHL *www.ups.com,* consultado el 27 de mayo de 2005; *www.fedex.com,* consultado el 27 de mayo de 2005; *www.dhl.com,* consultado el 27 de mayo de 2005; Daniel Machalaba, "UPS Deal Lifts Stakes in FedEx War", *The Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2005, p. A3; Jerry Useem "America's Most Admired Companies", *Fortune*, 7 de marzo de 2005, pp. 67-69; Bruce Stanley, "Express Delivery Firms Expand Their Logistics Services in China", *The Wall Street Journal,* 29 de noviembre de 2004, p. A16; Matthew Boyle, "Why FedEx Is Flying High", *Fortune,* 1 de noviembre de 2004, pp. 145-150; "Best Creative Integrated Campaign", *BtoB,* 25 de octubre de 2004, pp. 28-29; Deborah Orr, "Delivering America", *Forbes*, 4 de octubre de 2004, pp. 78-80; Dean Foust, "No Overnight Success", *BusinessWeek,* 20 de septiembre de 2004, p. 18; Rick Brooks, "DHL Plans to Spend $1.2 Billion in Challenge of FedEx and UPS", *The Wall Street Journal*, 25 de junio de 2004, p. B2; Chuck Salter, "Not Going the Extra Mile", *Fast Company Web Exclusives,* enero de 2004; Kevin Kelleher, "Why FedEx Is Gaining Ground", *Business 2.0,* octubre, 2003, pp. 56-57.

Caso 3: Discoteca Rodeo Tejano Ochoa, Ana Luisa, "El negocio de moda: bares y discotecas", *Mundo Ejecutivo*, octubre de 1996.

Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI, http://www.inegi.gob.mx, mayo de 2006. "Avances AMAI, Distribución de Niveles Socioeconómicos en el México Urbano", Datos Diagnósticos y Tendencias, revista de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI), número 06, año 13, segunda época, enero de 2006. Stanton, William, *et. al.*, *Fundamentos de Marketing*, Decimotercera edición, cGraw-Hill, México, 2004, capítulos 6 y 7.

Caso 4: Jardín de niños Fantasías del Grillito Reyes Carlos y Alejandro Salas, "Aprueban obligatoriedad de la educación preescolar". *Reforma*, 14 de diciembre de 2001, consultado el 22 de mayo de 2006. "Avances AMAI, Distribución de Niveles Socioeconómicos en el México Urbano", Datos diagnósticos y tendencias, revista de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI), número 06, año 13, segunda época, enero de 2006. Estadísticas de la Secretaría de Educación Pública Federal de la República Mexicana, Secretaría de Educación Pública (SEP), http://www.sep.gob.mx, consultado el 20 de mayo de 2006. Estadísticas de la Confederación Nacional de Escuelas Particulares A.C. (CNEP), : http://www.cnep.org.mx, consultado el 12 de mayo de 2006. "Más y más educación", *América Economía*, mayo de 2006, consultado el 6 de mayo de 2006. "Panorama de la Educación 2005", centro de la OCDE en México para América Latina, http://www.ocdemexico.org.mx/Abstracts/Septiembre/EAG2005.htm, consultado el 13 de mayo de 2006. "Programa Nacional de Educación 2001-2006", Secretaría de Educación Pública (SEP), http://www.sep.gob.mx, consultado el 18 de mayo de 2006. "Urgen cambios a la política educativa", Edicrisis – Diario La Crisis. Edicrisis, S.A. de C.V., en línea, disponible en Biblioteca Digital del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Base de Datos ISI Emerging Markets, 3 de mayo 2006, consultado el 6 de mayo de 2006. Stanton, William, *et. al.*, *Fundamentos de Marketing,* decimotercera edición, McGraw-Hill, México, 2004, capítulos 4, 6 y 7.

Capítulo 8



PARTE 3

"Una compañía capaz de aprovechar las ideas de sus empleados, clientes y socios y convertirlas en oportunidades de negocios valiosas, es una compañía que está hecha para sobrevivir y prosperar."

Planeación y desarrollo de producto

¿Puede **Imaginatik** estimular ideas prácticas y redituables?

Las grandes ideas son la piedra angular del éxito en los negocios. Si son realizables, las ideas creativas pueden llevar a mejores procesos de producción y servicio al cliente, ahorro en costos y mejores productos.

Según un estudio de PricewaterhouseCoopers, un poco más de la mitad de las ideas de negocios aceptables provienen de clientes, competidores y proveedores. El resto, casi la mitad, son generadas por los empleados de la compañía, desde miembros del personal de investigación y desarrollo (R&D, Research and Development), hasta la fuerza de ventas. El doble reto de las empresas es, en primer lugar, estimular a los empleados para presentar sugerencias acerca de oportunidades de negocios y soluciones, y segundo, analizar las propuestas para identificar las ideas prometedoras.

Los buzones de sugerencias, de madera o electrónicos, frecuentemente son ignorados por los empleados. Aun si las propuestas son abundantes, puede ser difícil interpretarlas (o hasta leerlas, si están escritas a mano), o es todo un reto agruparlas con el fin de llevarlas a la práctica.

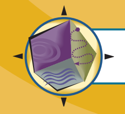
Imaginatik, una compañía relativamente nueva y pequeña, ha creado un programa basado en tecnología que no sólo genera ideas, sino que también puede ayudar a llevarlas del concepto al cesto de basura, o la mesa de diseño. Imaginatik fue fundada en Londres en 1994 por dos investigadores que trabajaban en la mesa de la cocina de Mark Turrell, que luego sería su director ejecutivo. Ubicada ahora en Boston, Imaginatik se especializa en la "administración de la innovación y las ideas". Según la empresa, "una compañía capaz de aprovechar las ideas de sus empleados, clientes y socios y convertirlas en oportunidades de negocios valiosas, es una compañía que está hecha para sobrevivir y prosperar".

El principal producto de Imaginatik es Idea Central, un buzón de sugerencias electrónico y mucho más. Solicita ideas sobre un tema en particular, como posibles nuevos productos o ahorro en costos, a un grupo definido de empleados. Después, el software permite a los participantes interactuar en línea para discutir y evaluar las propuestas y desarrollar las ideas más prometedoras. Por ejemplo, varias ideas que no pueden sostenerse por sí solas podrían combinarse en una que tiene más potencial de utilidad. Como se realiza en línea, los empleados de ubicaciones distantes también pueden participar en el proceso.

Idea Central es usada por un número creciente de compañías de muy diversas industrias, incluyendo Georgia-Pacific, de productos forestales; Sun Life, de servicios financieros; Goodyear, de neumáticos y productos de hule; y Bristol-Myers Squibb, de productos empacados para el consumidor. Grace Performance Chemicals, una división de W. R. Grace, acudió a Ideal Central porque, en palabras de un vicepresidente, "No estábamos recibiendo suficientes buenas ideas innovadoras del negocio". Grace ha acudido a Idea Central tres docenas de veces, generando casi 2 700 sugerencias de los empleados. Más importante aún, después de evaluaciones, correcciones y desarrollo, el resultado ha sido de 76 nuevos productos y 67 mejoras en los procesos. El director de innovación de W. R. Grace declaró: "Antes de que empezáramos a hacer esto en 2001, no teníamos una forma sistemática de desarrollar nuevas ideas".

Otra compañía de un entorno totalmente distinto, Belgacom, una gran empresa de telecomunicaciones de Bélgica, también ha probado Idea Central. Según un ejecutivo, "Belgacom quería desarrollar una cultura corporativa de innovación en la que cualquier empleado en cualquier función de trabajo (ventas, soporte, servicio de campo, administración), pudiera compartir sus ideas y ayudar a conformar el futuro de la compañía". Idea Central Global, la versión internacional del programa, puede usarse en muchos idiomas. Esto era esencial para Belgacom, para que todos sus empleados pudieran participar a pesar de las diferencias de idiomas. Uno de los primeros procesos de Idea Central en Belgacom generó 180 sugerencias. Después de su evaluación por un equipo de expertos, 20 ideas se consideraron con potencial de ingresos y se eligieron para ser desarrolladas.[1]

¿Es Idea Central una buena forma de obtener ideas para nuevos productos? ¿Hay otras formas?



www.imaginatik.com

El caso Imaginatik sugiere cuatro factores importantes. Primero, tanto los relativamente jóvenes empresarios, como las compañías bien establecidas necesitan desarrollar nuevos productos para alcanzar el éxito en el mercado. Segundo, la naturaleza de los nuevos productos es tan extensa como la imaginación. Tercero, como lo indica el caso de Imaginatik, se pueden adoptar medidas para estimular el flujo de ideas para nuevos productos. Y cuarto, el éxito de los nuevos productos no está garantizado, como lo indican numerosos fracasos (que incluyen fracasos costosos, como el automóvil Edsel, el cigarro "sin humo" Premier y la piel artificial Corfam).

Este capítulo le permitirá examinar a fondo cada una de estas importantes cuestiones. De modo específico, después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

Objetivos del capítulo

- El significado de la palabra *producto* en su sentido más completo.
- Qué es un "nuevo" producto.
- La clasificación de los productos de consumo y de negocios.
- La relevancia de estas clasificaciones del producto para la estrategia de marketing.
- La importancia de la innovación de productos.
- Las etapas del proceso de desarrollo de un nuevo producto.
- Los criterios para agregar un producto a una línea de la compañía.
- Los procesos de adopción y difusión de nuevos productos.
- Las estructuras de la organización para la planeación y desarrollo del producto.

El significado del producto

En sentido "estricto", un producto es un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable. Cada producto se identifica por un nombre descriptivo (o genérico) que el común de la gente entiende, como acero, seguros, raquetas de tenis o entretenimiento. Características como la marca y el servicio posventa, que apelan a las emociones del consumidor o agregan valor, no tienen parte en esta interpretación "estricta", de acuerdo con la cual una Apple y una Dell serían el mismo bien: una computadora personal, y Disney World y Six Flags serían equivalentes: parques de diversiones.

En marketing necesitamos una definición más amplia de producto para indicar que los clientes no compran en realidad un conjunto de atributos, sino más bien de beneficios que satisfacen sus necesidades. De esta forma, los usuarios no quieren papel de lija, sino una superficie tersa. Para elaborar una definición lo bastante amplia, empecemos con el *producto* como un término sombrilla, que cubre bienes, servicios, lugares, personas e ideas. A lo largo de este libro, cuando hablamos de productos empleamos esta connotación amplia.



Por lo tanto, un producto que provee beneficios puede ser algo distinto de un *bien* tangible. El producto de Red Roof Inn es un *servicio* que provee el beneficio de un confortable descanso nocturno a un precio razonable. El producto que ofrece la Oficina de Visitantes de Hawai es un *lugar* que proporciona sol y arena, relajamiento, romance, experiencias entre culturas y otros beneficios. En una campaña política, el producto del Partido Demócrata o del Partido Republicano es una *persona* (un candidato), que el partido desea que el ciudadano compre (que vote por él). La Sociedad Estadounidense del Cáncer vende una *idea* y los beneficios de no fumar. En el capítulo 11 tratamos en forma más detallada el marketing de los productos intangibles, como los servicios y las ideas.



Para ampliar más nuestra definición, tratamos cada *marca* como un producto aparte. En este sentido, dos proveedores de servicio de Internet, America Online y MSN, por ejemplo, son productos diferentes. La aspirina de Squibb y la de Bayer son también productos distintos, aunque la única diferencia física puede ser la marca de la tableta. Pero la marca le sugiere una diferencia de producto al consumidor, y esto trae a la definición el concepto de la satisfacción de deseos. Yendo un paso más allá, algunos consumidores prefieren una marca (la de Squibb) y otros se inclinan por una marca diferente (la de Bayer) de un producto similar.

Cualquier cambio en una característica (diseño, color, tamaño, empaque), por pequeño que sea, crea otro producto. Cada uno de tales cambios le da al vendedor la oportunidad de utilizar un nuevo conjunto de atractivos para alcanzar al que esencialmente puede ser un nuevo mercado. Los analgésicos en forma de cápsula (Tylenol, Ascriptin) son un producto diferente de la misma marca en forma de tableta, aun cuando el contenido químico de la tableta y de la cápsula sea idéntico. Hay cambios de producto aparentemente menores que son la clave del éxito (o del fracaso). En el aspecto negativo, lo que en 1985 parecía ser un cambio relativamente pequeño en la fórmula de la Coca-Cola se volvió un error enorme. En el aspecto positivo, después de que la cadena de sándwiches Arby's volvió a hacer su "BLT" añadiendo más tocino y cambiando a pan de trigo con miel, las tiendas que lo vendieron disfrutaron de un incremento en las ventas de 6%.[2]

Podemos ampliar esta interpretación todavía más. Un televisor Sony de pantalla grande comprado en una tienda de descuento en un plan de "páguelo de contado y lléveselo" es un producto diferente del modelo idéntico comprado en una tienda de departamentos. En la tienda departamental, el cliente puede pagar un precio más alto por el televisor, pero lo compra a crédito, se le entrega a domicilio y recibe otros servicios de la tienda. Nuestro concepto de un producto incluye ahora los servicios que acompañan la compra. Un ejemplo primordial es la garantía que le asegura al comprador el reemplazo gratuito o reparación de un producto defectuoso durante cierto periodo especificado.

Ya estamos listos para una definición que les sea útil a los mercadólogos. Como se aprecia en la figura 8.1, un **producto** es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. En esencia, pues, los clientes compran mucho más que un conjunto de atributos cuando adquieren un producto: compran satisfacción en la forma de los beneficios que esperan recibir del producto.

FIGURA 8.1

Los atributos inherentes a un producto.

Un producto, en este caso la marca Trēo de un asistente personal digital, es mucho más que una serie de atributos físicos.



Clasificación de los productos

Para ejecutar programas de marketing eficaces, las organizaciones necesitan saber qué clase de productos deben ofrecer a los clientes potenciales. De este modo, resulta útil separar los *productos* en categorías homogéneas. Primero dividiremos todos los productos en dos categorías, los productos de consumo y los de negocios, que concuerden con nuestra descripción del mercado total. Después subdividiremos cada categoría.

Productos de consumo y productos de negocios

Los **productos de consumo** están destinados al consumo personal en los hogares. La finalidad de los **productos de negocios** es la reventa, su uso en la elaboración de otros productos o la provisión de servicios en una organización. Estos dos tipos de productos se distinguen en cuanto a *quién los usará* y *cómo*.

La posición de un producto en su canal de distribución no tiene efecto sobre su clasificación. Los cereales de hojuelas de maíz de Kellogg's se clasifican como productos de consumo aun si están en las bodegas del fabricante, en los camiones de la línea transportista o en los anaqueles de los detallistas, *siempre que, en último término, se consuman en su forma presente en los hogares*. Sin embargo, las hojuelas de maíz de Kellogg's vendidas a restaurantes y a otras instituciones se clasifican como productos de negocios (de negocio a negocio) independientemente de dónde se encuentren en el sistema de distribución.

Con frecuencia no se puede colocar un producto sólo en una clase o en otra. Los asientos en un vuelo de United Airlines de Chicago a Phoenix pueden considerarse un producto de consumo si los compran estudiantes o una familia que va de vacaciones. Pero un lugar en el mismo vuelo comprado por un representante de ventas en viaje de trabajo se clasifica como un producto de negocios. United Airlines, o cualquier otra empresa en situación similar, reconoce que su producto cae en ambas categorías y por consiguiente prepara programas separados de marketing para cada mercado.

Estas distinciones parecen "quisquillosas", pero son necesarias para la planeación estratégica de los programas de marketing. Cada categoría importante de productos va en última instancia a un tipo distinto de mercado y, por consiguiente, requiere métodos de marketing diferentes.[3]

Clasificación de los bienes de consumo

Para fines de marketing, distinguir los bienes de consumo de los bienes de negocios es útil pero sólo como primer paso. La gama de los bienes de consumo es todavía demasiado amplia para ser de utilidad. En consecuencia, como se muestra en la tabla 8.1, se clasifican nuevamente, ahora como bienes de conveniencia, bienes de compra comparada, bienes de especialidad y bienes no buscados (no incluidos en la tabla). Esta clasificación no se basa en diferencias intrínsecas de los propios productos, sino más bien en cómo proceden los consumidores a la compra de un producto. Según sea el comportamiento de compra de los consumidores, un producto, como el vino o un software, puede entrar en una o más de las cuatro categorías.

Bienes de conveniencia

Un producto tangible que al consumidor le resulta cómodo adquirir sin procurarse información adicional y que luego compra realmente con el mínimo esfuerzo, se denomina **bien de conveniencia**. Normalmente, las ventajas de recorrer tiendas y comparar precio y calidad no se considera que valgan el tiempo y el esfuerzo dedicados a ello. El consumidor está dispuesto a aceptar cualquiera de varias marcas y comprará la que sea más accesible. Para la mayoría de los compradores, los bienes de conveniencia abarcan muchos comestibles, dulces baratos, misceláneos de farmacia como aspirinas y dentífrico y artículos de ferretería doméstica como focos y pilas eléctricas.

Los bienes de conveniencia tienen por lo general precio bajo, no son voluminosos y no les afecta mucho los caprichos del estilo y la moda. Se suelen comprar con frecuencia, aunque ésta no es una característica necesaria. Artículos como las luces para el árbol de Navidad y las tarjetas del Día de las Madres son de conveniencia para la mayoría de la gente, aunque se compren una vez al año.



TABLA 8.1 Categorías de los bienes de consumo: características y consideraciones de marketing

	Tipo de producto*		
	Conveniencia	**Compras comparadas**	**Especialidad**
Ejemplos	Fruta enlatada	Muebles	Trajes caros
Características			
Tiempo y esfuerzo dedicados por el consumidor a compras comparadas	Muy poco	Considerable	El necesario para encontrar la marca deseada
Tiempo dedicado a planear la compra	Muy poco	Considerable	Considerable
Tiempo que tarda el deseo en satisfacerse después de surgir	Inmediatamente	En un lapso relativamente largo	Tiempo relativamente largo
¿Se comparan precio y calidad?	No	Sí	No
Precio	Bajo por lo común	Alto comúnmente	Alto en general
Frecuencia de compra	Frecuente habitualmente	Poco frecuente	Poco frecuente
Consideraciones de marketing			
Longitud de canal	Largo	Corto	Corta a muy corta
Detallista	Relativamente sin importancia	Importante	Muy importante
Número de puntos de venta	Tantos como sea posible	Pocos	Pocos; a menudo sólo uno en un mercado
Rotación de existencias (inventario)	Alta	Baja	Baja
Margen bruto	Bajo	Alto	Alto
Responsabilidad de la publicidad	Del productor	Responsabilidad conjunta	Responsabilidad conjunta
Exhibición de punto de compra	Muy importante	Menos importante	Menos importante
Marca o tienda	Marca	Nombre de la tienda	Ambos
Empaque	Muy importante	Menos importante	Menos importante

* No se incluyen los productos no buscados. Véase la explicación del texto.

Puesto que un bien de conveniencia debe hallarse a la mano cuando se presenta la demanda del consumidor, el fabricante tiene que estar preparado para distribuirlo amplia y rápidamente. Sin embargo, como la mayoría de las tiendas detallistas venden sólo un pequeño volumen de la producción total de un bien de conveniencia (como una marca particular de barras de chocolate), no es económico vender de manera directa a todos los puntos de venta detallistas, así que el productor recurre a los mayoristas para vender el producto a los detallistas elegidos.

Los detallistas generalmente trabajan con varias marcas del mismo tipo de artículo de conveniencia porque los consumidores suelen tener una preferencia de marca (aunque acepten un sustituto). No obstante, los puntos de venta detallistas no se inclinan a hacer publicidad a los bienes de conveniencia porque muchas otras tiendas ofrecen las mismas marcas (como los focos General Electric y Sylvania). De este modo, cualquier publicidad de un detallista beneficiaría a sus competidores. Fruto de esto es que gran parte de la carga de la publicidad la asume el fabricante.

Bienes de compra comparada

Se considera **bien de compra comparada** un producto tangible del cual el consumidor quiere comparar calidad, precio y tal vez estilo en varias tiendas antes de hacer una compra. Ejemplos de bienes de compra comparada, al menos para la mayoría de los consumidores, son la ropa de moda, los muebles, los aparatos electrodomésticos caros y los automóviles. El proceso de búsqueda y comparación continua es largo

ya que el cliente cree que los beneficios potenciales de contar con más información valen el tiempo y el esfuerzo dedicados a esas compras. Una compra *mejor* podría ahorrar varios cientos de dólares en la adquisición de un nuevo automóvil o dar por fin con un paquete de software que sirva para preparar los estados financieros como los quiere el comprador.

Con los bienes de compra comparada, los hábitos de compra afectan a las estrategias de distribución y promoción de fabricantes e intermediarios (como las tiendas detallistas). Los fabricantes de bienes de compra comparada requieren menos puntos de venta detallistas porque los consumidores están dispuestos a caminar en busca de lo que desean. Para facilitar las compras de comparación, los fabricantes a menudo tratan de colocar sus productos en tiendas situadas cerca de otras que vendan artículos competidores. De igual manera, a las tiendas departamentales y otros detallistas que venden principalmente bienes de compra comparada les agrada estar cerca unas de otras. Más aún, muchos detallistas ofrecen varias marcas del mismo bien de comparación para permitir a los compradores hacer comparaciones dentro de la tienda.

El fabricante suele trabajar en estrecho contacto con los detallistas en el marketing de bienes de compra comparada. Como los fabricantes recurren a menor número de puntos de venta detallistas, dependen más de los que eligen. Es característico que las tiendas detallistas compren bienes de compra comparada en grandes cantidades y que los fabricantes los distribuyan directamente a los detallistas. Para los compradores de un bien de compra comparada, la reputación de las tiendas que ofrecen el producto es más importante que la imagen de los fabricantes. Por decir algo, un consumidor puede ser más leal a la tienda Circuit City que a diversas marcas de equipo de audio y video, como JVC y Sanyo.

Bienes de especialidad

Se le llama **bien de especialidad** a un producto tangible por el que el consumidor tiene una fuerte preferencia de marca, al grado de estar dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzo considerables para localizarla. El consumidor pasa por alto, de buen grado, sustitutos más accesibles para buscar y comprar la marca deseada. Ejemplos de productos especializados abarcan los trajes para hombres costosos, el equipo de sonido estereofónico, los productos para la salud, el equipo fotográfico y, para muchas personas, los automóviles nuevos y ciertos aparatos electrodomésticos. Diversas marcas, como Armani, Nikon y BMW han alcanzado un buen estatus de especialidad en la mente de algunos consumidores.



Ya que los consumidores *insisten* en una marca particular y están dispuestos a dedicar un esfuerzo considerable a encontrarla, los fabricantes pueden utilizar pocos puntos de venta. Generalmente el fabricante trata en forma directa con los detallistas, los cuales son en extremo importantes, sobre todo si aquel se sirve sólo de un detallista en cada área geográfica. Y cuando la oportunidad de comerciar con ese producto se aprecia mucho, el detallista puede estar muy dispuesto a regirse por la política del productor en lo relativo a la cantidad de inventario que tiene que mantener, la forma en que tiene que anunciar el producto y otros factores de marketing.



El logro de categoría como buena especialidad en las mentes de los consumidores, como Cole Haan ha hecho, es sumamente deseable. Los compradores ejercen el esfuerzo adicional de localizar una buena especialidad, y tienden a estar menos preocupados sobre los precios que sobre otros rasgos de este tipo de producto. Desde luego, hacerse una buena especialidad requiere no solamente la calidad excepcional o el valor, también gastos grandes en publicidad para construir una imagen de marca distintiva.



Debido a que son relativamente pocos los puntos de venta que se emplean y a que la marca del producto es importante para los compradores, tanto el fabricante como el detallista anuncian el producto. Con frecuencia, el fabricante paga una parte de los gastos de publicidad del detallista y el nombre de la tienda que ofrece el producto aparece a menudo en los anuncios del fabricante.

Bienes no buscados

Hay una categoría más de bienes muy diferente. En realidad es tan distinta de las otras tres categorías que no la incluimos en la tabla 8.1. No obstante, como algunas empresas venden bienes no buscados, esta categoría merece una breve explicación.

Un **bien no buscado** es un producto nuevo del cual el consumidor no tiene conocimiento todavía, *o* un producto del que el consumidor está al tanto, pero que no desea precisamente en el momento presente. Un patín del diablo para una sola persona impulsado por batería, ahora disponible en la forma del Segway Human Transporter, puede ser un bien no buscado para la mayoría de la gente, ya sea porque no lo conocen o no lo quieren luego de conocerlo. El papel higiénico hecho estrictamente de fibra de algodón, como la marca Cottonelle, parece ser un bien no buscado. A pesar de un comercial en el cual un rollo de papel dice: "Yo he conseguido un toque suave de seda que incluso tú puedes sentir", pocos consumidores saben del producto y son todavía menos los que lo buscan en la tienda.[4] Otros productos no deseados son las lápidas mortuorias (en el caso de aquellos que no han perdido a un ser querido), así como las llantas para la nieve en el verano.



Como lo sugiere el nombre, una empresa enfrenta una tarea de publicidad y ventas personales muy difícil, acaso imposible, cuando trata de vender bienes no buscados. El mejor enfoque consiste tal vez en poner a los consumidores en conocimiento del producto y seguir recordándoselo para que compren la marca anunciada cuando surja la necesidad. Los mercadólogos de bienes no buscados tratan de crear familiaridad con sus ofrecimientos poniendo anuncios en las bancas de las paradas de autobús o en los boletines eclesiásticos.

Clasificación de bienes de negocios

Como en el caso de los bienes de consumo, la categoría general de *bienes de negocios* es demasiado amplia para utilizarla en el desarrollo de un programa de marketing. En consecuencia, como se ve en la tabla 8.2, dividimos los bienes de negocios en cinco categorías: materias primas, materiales y partes de fabricación, instalaciones, equipo accesorio y suministros de operación. Esta clasificación se basa en los *usos* amplios del producto. Por ejemplo, un bien de negocios puede utilizarse para producir otros productos, para operar una organización, y en otras formas que analizaremos.

Materias primas

Los bienes de negocios que se convierten en parte de otro producto tangible antes de ser procesados en cualquier otra forma (excepto si son necesarios para ayudar en el manejo del producto) se consideran **materias primas** y comprenden:

- Bienes que se encuentran en su estado natural, como minerales, suelos y productos de los bosques y del mar.
- Productos agrícolas, como el algodón, las frutas, el ganado, y productos animales, entre ellos los huevos y la leche cruda.

Por los atributos que los distinguen, a estos dos grupos de materias primas suele hacérseles un marketing diferente. Por ejemplo, el suministro de materias primas en su estado natural es limitado, no se puede acrecentar en grado considerable, y por lo común proviene sólo de unos cuantos grandes productores. Más aún, tales productos en general pueden tomar una naturaleza de bien (*comodity*), tienen que evaluarse cuidadosamente por grados y, en consecuencia, están muy estandarizados. Considere el carbón, por ejemplo; se extrae en grandes cantidades y luego se califica por grados de dureza y de contenido de azufre.

Las características de las materias primas en su estado natural afectan la forma en que se comercializan. Por ejemplo:

- Los precios normalmente siguen la ley de la oferta y la demanda, aproximándose a las condiciones de la competencia perfecta. El resultado es que los productores individuales tienen poco o ningún control sobre el precio de mercado prevaleciente.



Categorías de los bienes de negocios: características y consideraciones de marketing

	Tipo de producto				
	Materias primas	**Materiales y partes de fabricación**	**Instalaciones**	**Equipo accesorio**	**Suministros de operación**
Ejemplos	Mineral de hierro	Monoblocks (de motores)	Altos hornos	Estantes de almacenamiento	Clips
Características					
Precio unitario	Muy bajo	Bajo	Muy alto	Mediano	Bajo
Lapso de vida	Muy corto	Depende del producto final	Muy largo	Largo	Corto
Cantidades compradas	Grandes	Grandes	Muy pequeñas	Pequeñas	Pequeñas
Frecuencia de compra	Entrega frecuente; contrato de compra a largo plazo	Compras no frecuentes, pero entrega frecuente	Muy poco frecuente	Mediana frecuencia	Frecuente
Estandarización de productos competitivos	Muchas, la graduación es importante	Muchísima	Muy poca; construcción a la medida	Poca	Mucha
Cantidad de suministro	Limitada; la oferta se puede aumentar lentamente o no aumentarse en absoluto	Por lo común no hay problemas	Sin problemas	Sin problemas habitualmente	Por lo común sin problemas
Consideraciones de marketing					
Naturaleza del canal	Corto; sin intermediarios	Baja; intermediarios sólo para pequeños compradores	Corto; sin intermediarios	Se recurre a intermediarios	Se recurre a intermediarios
Periodo de negociación	Difícil de generalizar	Mediano	Largo	Mediano	Corto
Competencia de precio	Importante	Importante	Varía en importancia	No es factor principal	Importante
Servicio preventa y posventa	No es importante	Importante	Muy importante	Importante	Muy poco
Actividad promocional	Relativamente poca	Moderada	Son muy importantes los vendedores	Importante	No es demasiado importante
Preferencia de marca	Ninguna	Baja en general	Alta	Alta	Baja
Contrato de compra adelantado	Importante; contratos a largo plazo	Importante; contratos a largo plazo	No es usual	No es usual	No es usual

- Por su gran volumen, reducido valor unitario y las largas distancias entre el productor y el usuario de negocios, es importante considerar el transporte para las materias primas en estado natural.
- Como resultado de los mismos factores, las materias primas en bruto se venden directamente de productor a usuario de negocios con el mínimo manejo físico.
- No se invierte mucho esfuerzo en la diferenciación de producto para este tipo de materiales. Es difícil, por ejemplo, distinguir el carbón mineral de un productor del de otro. No obstante, algunos productores han desarrollado y promovido sus propias marcas de productos agrícolas (como los famosos plátanos Chiquita).

Los productos agrícolas los suministran pequeños productores, así como grandes empresas agropecuarias, situadas por lo común a cierta distancia de sus mercados. Los productores controlan en mayor medida el suministro, pero no lo pueden aumentar o disminuir con rapidez. El producto es perecedero y no se genera a ritmo uniforme a lo largo

del año. La mayoría de las frutas cítricas, por ejemplo, maduran a finales del invierno: están disponibles en esa época del año y se vuelven menos asequibles en los meses posteriores. La estandarización y la graduación son comunes para los productos agrícolas. De modo semejante, es probable que los costos de transportación sean elevados en relación con el valor unitario del producto.

Es común que se requieran intermediarios para poner a la venta los productos agrícolas, porque muchos de los productores son pequeños y numerosos, y los mercados se hallan distantes. El transporte y almacenaje influyen mucho en la eficacia *y* eficiencia de la distribución. Es típico que haya relativamente poca actividad promocional para los productos agrícolas, en comparación con otros bienes de negocios.

Materiales y partes de fabricación

Los bienes de negocios que se convierten en parte del producto terminado después de haberse procesado en cierta medida, entran en la categoría de materiales y partes de fabricación. El hecho de que hayan sido procesados los distingue de las materias primas. Los **materiales de fabricación** pasan por más procesamiento; entre los ejemplos está el hierro en lingotes que entra en la producción del acero, el hilo que se teje para formar las telas y la harina que forma parte del pan. Las **partes de fabricación**, sin posterior cambio de forma, se unen a otras; incluyen productos como los cierres de la ropa y los chips semiconductores en las computadoras.

Los materiales y partes de fabricación se suelen comprar en grandes cantidades. Lo normal es que las decisiones de compra se basen en el precio y el servicio que dé el vendedor. Para asegurar un abasto adecuado y oportuno el comprador tiene que hacer su pedido con un año o más de anticipación. Como los consumidores se preocupan por el precio, el servicio y la confiabilidad del suministro, la mayoría de los productos se venden directamente del productor al usuario. Se recurre a los intermediarios con mayor frecuencia cuando los compradores son pequeños en tamaño o cuando hacen pedidos de relleno pequeños (después de una orden inicial grande) que requieren pronta entrega.

En general no es importante etiquetar y manejar la marca de los materiales y partes de fabricación. Sin embargo, algunas empresas han sacado con éxito sus bienes de negocios de la oscuridad haciéndoles manejo de marca. Ejemplos de esto son las marcas Talon de cierres y NutraSweet de endulzantes.



Instalaciones

Se llama **instalaciones** a los productos manufacturados que comprenden el equipo principal, de alto costo y larga vida de una organización. Ejemplos de esto son los grandes generadores de una presa, el edificio de una fábrica, los motores diesel para un ferrocarril y los altos hornos de una planta siderúrgica. La característica que diferencia a las instalaciones de otras categorías de bienes de negocios es que afectan directamente la escala de operaciones en la producción de bienes y servicios de una organización. Agregar 12 nuevos escritorios Steelcase no afectará a la escala de operaciones en American Airlines,



Algunos productos, incluidos los cierres de cremallera (o zippers) Talon, los compran tanto los mercados de negocios como los de consumo. Para los fabricantes de ropa, los cierres son una parte de fabricación en una prenda de ropa. La mayoría de los consumidores ven un cierre como un bien de conveniencia, un artículo que se ha de comprar con la mayor facilidad posible. Sin embargo, algunos consumidores —quizá los que confeccionan sus propias prendas de ropa— consideran al cierre un bien de especialidad y harán un esfuerzo extra por localizar y comprar Talon en lugar de otra marca.



pero agregar 12 aviones jet Boeing 777 ciertamente lo hará. Por esta razón, los aviones jet se clasifican como instalaciones, pero normalmente no se clasifican como tales los escritorios.

El marketing de instalaciones presenta un verdadero reto, porque cada unidad vendida representa una gran cantidad de dinero. Con frecuencia, cada unidad se produce conforme a especificaciones detalladas del comprador. De igual manera, es esencial el servicio de preventa y posventa. Por ejemplo, un ascensor o una escalera eléctrica requieren instalación, mantenimiento y —condición inevitable— servicio de reparaciones. Las ventas suelen hacerse en forma directa del productor al usuario de negocios, sin intermediarios. Puesto que las instalaciones son de naturaleza técnica, se requiere una fuerza de ventas de gran capacidad y bien preparada para venderlas, y como se precisan explicaciones cuidadosas y detalladas, la promoción hace hincapié en las ventas personales.

Equipo accesorio

Los productos tangibles de valor considerable que se utilizan en las operaciones de una compañía reciben el nombre de **equipo accesorio**. Esta categoría de bienes de negocios no se convierte en parte real de un producto terminado ni tiene impacto significativo en la escala de operaciones de la organización. La vida del equipo accesorio es más corta que la de las instalaciones, pero más larga que la de los suministros de operación. Algunos ejemplos son las terminales de punto de venta en una tienda detallista, las pequeñas herramientas eléctricas, los vehículos montacargas y los escritorios de las oficinas.

Es difícil generalizar acerca de cómo debe comercializarse el equipo accesorio. Por ejemplo, para algunos productos de esta categoría es conveniente que el fabricante venda directamente al cliente final. Esto es aplicable en particular para una orden de varias unidades o cuando cada una de éstas vale mucho dinero. Un fabricante de montacargas puede venderlos en forma directa a los clientes porque el precio de cada unidad es lo bastante grande para hacer redituable esta forma de distribución. No obstante, como procedimiento normal los fabricantes de equipo accesorio se valen de intermediarios, por ejemplo los distribuidores de equipo de oficina. Las razones: generalmente el mercado está disperso geográficamente, hay muchos tipos de usuarios potenciales y los pedidos individuales son relativamente pequeños.

Suministros de operación

Los bienes de negocios que se caracterizan por un bajo valor monetario por unidad y una corta duración, y que contribuyen a las operaciones de una organización sin convertirse en parte del producto terminado se llaman **suministros de operación**. Ejemplos de esto son los aceites lubricantes, los lápices y la papelería membretada, y el combustible de calefacción. Los compradores quieren comprar suministros de operación con muy poco esfuerzo. De tal suerte, los suministros de operación son los bienes de conveniencia del sector de negocios.

Como ocurre con las otras categorías de bienes, las características de los bienes de operación influyen en la forma en que deben comercializarse. Puesto que son de bajo valor unitario y los compran muchas organizaciones diferentes, los suministros de operación, igual que los bienes de conveniencia de consumo, se distribuyen ampliamente. Así es que la empresa productora recurre de manera extensa a los intermediarios. Del mismo modo, puesto que los productos competidores están muy estandarizados y hay poca insistencia en las marcas, la competencia en precios normalmente es fuerte.

Importancia de la innovación de producto

Un negocio existe para satisfacer a los clientes a la vez que para obtener una ganancia. En lo fundamental, cumple con este doble propósito por medio de sus productos. La planeación y desarrollo de nuevos productos es vital para el éxito de una organización. Esto es así sobre todo ahora, dados 1) los rápidos cambios tecnológicos, que hacen obsoletos los productos existentes y 2) la práctica de muchos competidores de copiar un producto de éxito, lo cual puede neutralizar la ventaja de un producto innovador. Por esto, como lo resalta un antiguo jefe de Procter & Gamble, "El negocio central es la innovación. Si innovamos bien, ganaremos".[5] Por supuesto, estos nuevos productos tienen que ser satisfactorios para los clientes y redituables para la compañía.

Durante muchos años, Procter & Gamble (P&G) dominó el mercado de los dentífricos con Crest, su marca bandera. Pero entonces, Colgate-Palmolive (C-P) presentó Total, que tenía un atributo distintivo atractivo. Total fue la primera pasta de dientes en obtener aprobación de la Administración de Alimentos y Medicamentos federal acreditando que combate enfermedades de las encías. El producto catapultó a C-P por delante de P&G en términos de participación de mercado en dentífricos.





Requisito para el crecimiento

Tarde o temprano, muchas categorías de productos y marcas individuales pierden actualidad. Sus volúmenes de ventas y participaciones de mercado caen a causa de los deseos cambiantes del consumidor, o productos competidores que los superan. Entre los productos que en otro tiempo fueron de éxito y ahora tienen demanda mucho menor, están las videocaseteras (VCR), las cámaras fotográficas de 35 mm y las máquinas de escribir eléctricas. Entre las marcas que ya no existen o que se han relegado a ubicaciones apartadas en las tiendas están las camisas Munsingwear, los asistentes digitales personales (PDA) de Sony, los autos Oldsmobile y Plymouth y refrescos Royal Crown Cola.[6]

De modo que una pauta para la administración es "innovar o morir". Para muchas empresas, una porción considerable del volumen de ventas y las ganancias netas de este año vendrá de productos que no existían hace cinco o 10 años. La introducción de un nuevo producto en el momento debido puede ayudar a sostener una empresa. En realidad, las empresas líderes en términos de rentabilidad y crecimiento en ventas obtienen 39% de sus ingresos de productos introducidos en el curso de los cinco años precedentes; la cifra correspondiente de las compañías menos exitosas es de 23%.[7]



Algunas empresas que fueron innovadoras de éxito durante largos periodos, con nombres como Rubbermaid, McDonald's, H. J. Heinz, Kraft y Jaguar (una división de Ford Motor Company), no han mantenido un flujo constante de nuevos productos en años recientes. Algunos de sus competidores han tenido un éxito mayor. Por citar un caso, General Motors ha revitalizado su marca Cadillac, con resultados muy favorables.[8]

Tasas de fracaso elevadas

Por espacio de muchos años, la "regla de sentido común" ha sido que 80% de los nuevos productos fracasan. Sin embargo, debido a las diferencias de las definiciones de *nuevo producto* y *fracaso*, las estadísticas suelen variar de un estudio a otro. Según un estudio, incluso las mejores compañías sufren 35% de mortalidad de los nuevos productos. Y, por otra parte, en un examen de 11 000 nuevos bienes y servicios se descubrió que 56% están todavía en el mercado a cinco años de haberse presentado. Desde luego, algunos de esos productos que se hallan todavía en el mercado están al borde del fracaso, mientras que otros gozan de enorme éxito.[9]

¿Por qué fracasan los nuevos productos? El problema más común es que no son diferentes de los productos que ya existían. Entre numerosos ejemplos están los bocadillos congelados Bite Me de Heinz, el cereal Cracker Jack y la cerveza incolora Miller. Un nuevo producto tiene probabilidades de fallar si no cumple lo que promete. Se suponía que el

Algunos productos son innovaciones significativas, quizás hasta revolucionarias. Tal vez esto sea cierto en el caso del Segway Human Transporter, el patín del diablo para una persona impulsado por batería con un precio meta de 5 000 dólares. El producto va dirigido a clientes comerciales, como el Servicio Postal de Estados Unidos y fuerzas policiales, así como a los consumidores en general. La aceptación ha sido limitada, lo que subraya que hasta un producto muy innovador debe satisfacer necesidades y deseos.





avión Starship de Beech Aircraft se desempeñaría como un jet al precio de un aeroplano de hélice. En lugar de esto, el producto terminado acabó ofreciendo el rendimiento de un avión de hélice (ciertamente era turbopropulsado) ¡al precio de un jet![10]

Incluso, un producto es susceptible de fracasar si se percibe como una oferta de poco valor en relación con su precio. A un costo de cuatro a siete dólares por pieza, las comidas refrigeradas General Foods Culinova no pasaron las pruebas de valor de los consumidores. Otros factores que pueden minar la base de los nuevos productos son el mal posicionamiento y la falta de apoyo de marketing.

Considerando lo vitales que son los nuevos productos para el crecimiento de una empresa, el gran número de presentaciones de nuevos productos y los altos índices de fracaso; la innovación de producto merece atención especial. Debido a que la introducción de un producto por una gran compañía a menudo cuesta de 20 a 100 millones de dólares,[11] las empresas que no atienden a sus nuevos productos pueden caer en la ruina financiera debido al elevado costo que significa el fracaso de un producto. Las organizaciones que manejan con eficacia la innovación de producto pueden abrigar la expectativa de cosechar diversos beneficios: ventaja diferencial, ventas y ganancias más altas y una sólida base para el futuro.

Desarrollo de nuevos productos

Con frecuencia se dice que nada ocurre mientras alguien no vende algo. Esto no es del todo cierto. Primero tiene que haber algo que vender: un bien, un servicio, una persona, un lugar o una idea, y ese "algo" tiene que crearse.

¿Qué es un "nuevo" producto?

¿Exactamente qué es un "nuevo" producto? ¿Son productos nuevos los modelos anuales de los fabricantes de automóviles? ¿Usted calificaría como nuevo un CD de audio para usar en su auto que contenga una excursión guiada (Tour Guide USA)? O, en otras categorías de producto, ¿qué piensa de tortillas cuadradas para tacos? ¿Puede calificarse de nueva una

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Puede un nuevo producto crear placer y dolor al mismo tiempo?

Durante años, de hecho décadas, las personas grabaron programas de televisión usando una videograbadora (VCR). ¡Pero eso fue antes de TiVo!

Ahora, un segmento sustancial de los espectadores de televisión considera a TiVo el mayor invento desde la televisión misma. En 1997, TiVo Inc. fue la pionera de un dispositivo de grabación que no requería cintas para grabar. Comparada con la VCR, la nueva grabadora de video digital (DVR) es más amable con el usuario y tiene más características. También, el usuario puede seleccionar programas a grabar por su nombre, en lugar de tener que ingresar la fecha, hora y canal del programa escogido. Luego, una vez que el programa es grabado, el espectador puede hacer una pausa y regresar al punto actual de un programa de televisión en vivo y puede saltarse los anuncios. Con estas características, los consumidores ahora pueden ver programas de televisión con mayor rapidez y cuando ellos lo decidan.

El placer de las DVR ha sido para consumidores que valoran su tiempo y buscan conveniencia. El dolor es para las cadenas de televisión, operadores por cable y empresas de televisión por satélite. Con las DVR, los espectadores pueden ignorar la publicidad. De esa forma, dispositivos como TiVo perjudican a los distribuidores de programación de televisión al reducir la audiencia para los anuncios, una fuente de ingresos importante para los negocios que transmiten programación de televisión a los consumidores.

Sin embargo, hay más dolor... para TiVo Inc. Como con muchos pioneros exitosos, TiVo enfrenta una nueva competencia más barata. Los operadores de cable, por ejemplo, están ofreciendo sus propias DVR, en lugar de asociarse con TiVo. La empresa pionera contraataca con avances tecnológicos, uno de los cuales permitirá a los suscriptores descargar y almacenar películas de Internet. También está considerando una alianza con otra pionera, Netflix, Inc., que alquila DVD entregados por correo.

Es común que un producto innovador como TiVo sea nuevo sólo durante un periodo corto. Después de eso, necesita fortalecer el producto u otros elementos de la mezcla de marketing con el fin de retener una ventaja diferencial.



Fuentes: Cliff Edwards, "TiVo: Going, Going... Pause", *BusinessWeek,* 14 de marzo de 2005, p. 84; Nick Wingfield, "TiVo Setbacks Raise Doubts about its Future", *The Wall Street Journal,* 2 de febrero de 2005, pp. B1, B3; y Greg Tarr, "TiVo's Ramsay Outlines Enhanced Services", *TWICE,* 17 de enero de 2005, p. 6.



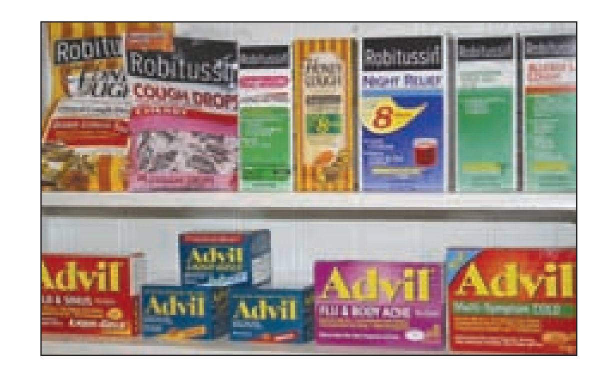


subasta en línea de empleados en prospecto realizada por Monster.com?[12] ¿O tiene un producto que ser revolucionario, nunca visto, para que pueda clasificarse como *nuevo*? ¿Esta última descripción aplica al patín del diablo Segway o al dispositivo GPS (siglas en inglés de sistema de posicionamiento global) que localiza con toda precisión la ubicación del usuario? Lo nuevo que sea un producto afecta a la forma en que debe hacérsele marketing.

Hay numerosas connotaciones de "nuevo producto", pero centraremos la atención en tres categorías distintas de **nuevos productos**:

- Los productos que son *realmente innovadores*, verdaderamente únicos. Las innovaciones notables durante el siglo XX van del cierre o cremallera (*zipper*) a la máquina fotocopiadora y, desde luego, a la computadora. Un ejemplo reciente es un dispositivo de seguridad que compara electrónicamente la foto de la cara de una persona con una base de datos de seguridad para confirmar una identificación adecuada; un producto similar utiliza huellas dactilares.[13] Productos aún por crearse en esta categoría serían la cura del cáncer y automóviles de reparación fácil y barata. Cualquier nuevo producto en esta categoría satisface una necesidad real que se está satisfaciendo al momento de la introducción de aquél.
- Los reemplazos que son *significativamente diferentes* de productos existentes en términos de forma, función y, lo más importante, beneficios aportados. Entre los éxitos notables del siglo pasado se cuentan el papel de celofán, las vendas esterilizadas y los bolígrafos o plumas. Los lentes de contacto desechables, las cámaras digitales y algunos alimentos bajos en grasas están reemplazando a sus predecesores debido a que los productos más nuevos proporcionan nuevos o mayores beneficios deseados por los compradores.
- Los productos *imitadores* que son nuevos para una compañía en particular, pero no para el mercado. Habitualmente, los modelos anuales de los automóviles y las nuevas

En muchas categorías de productos, existen numerosas y ligeras variaciones del producto básico. Las compañías usan este costoso enfoque con el fin de atraer más clientes e impedir que los competidores adquieran una ventaja. Esta foto ilustra muestras del surtido de remedios para el resfriado y la tos de Robitussin y Advil.



versiones de cereales entran con propiedad en esta categoría. En otra situación, una empresa tal vez quiera simplemente captar parte de un mercado existente con un producto de "yo también" (*me too*). Para maximizar las ventas de toda la compañía, los fabricantes de remedios para el resfriado y la tos introducen rutinariamente productos imitativos, algunos de los cuales compiten con un producto casi idéntico *de la misma empresa*; tal es el caso de Robitussin Severe Congestion, Robitussin Multi-Sympton Cold and Flu, Advil Cold and Sinus, y Advil Flu and Body Ache, elaborados todos por Wyeth Consumer Healthcare.

A fin de cuentas, que un producto sea nuevo o no depende de cómo lo perciba el mercado al que se pretende alcanzar. Si los compradores consideran que es diferente en grado significativo de los productos competidores en alguna característica relevante (como la apariencia o el desempeño), se trata por supuesto de un nuevo producto. A últimas fechas, los mercadólogos han notado que cualquier cosa que lleve la etiqueta *digital* es especialmente atractiva para muchos consumidores. Por esto es que se le ha agregado la leyenda "digital" no sólo a los teléfonos y los televisores, sino a las luces, la música e incluso a una tostadora KitchenAid con un precio de 89.99 dólares. Aun cuando no todos estos productos son técnicamente digitales, muchos compradores los prefieren a las versiones comunes o análogas.[14] Como en otras situaciones, *¡lo real es lo percibido!*

Estrategia de nuevos productos

Para lograr elevadas ventas y ganancias sanas, cada productor de bienes de negocios o de consumo debe tener una estrategia explícita respecto del desarrollo y la evaluación de nuevos productos, la cual debe guiar cada paso en el proceso de desarrollar un producto nuevo.

Una **estrategia de nuevo producto** es una declaración que identifica la función que se espera de un nuevo producto en el logro de los objetivos corporativos y de marketing. Por ejemplo, un nuevo producto puede diseñarse para proteger la participación del mercado, alcanzar una meta específica de ganancia sobre inversión, o establecer una posición en un mercado nuevo; o bien, la función del nuevo producto podría ser mantener el buen nombre de la compañía en innovación o responsabilidad social. Este último resultado parece haber sido una de las finalidades primarias de General Motors cuando introdujo al mercado el vehículo eléctrico EV1. Aunque el EV1 ayudó tal vez a GM a rebatir críticas por no ser una empresa amigable con el ambiente, fracasó en el cometido de lograr suficientes ventas.[15]

La función pretendida de un nuevo producto influirá también en el *tipo* de producto que se va a desarrollar. Para ilustrar esto:

Meta de la empresa	**Estrategia de producto**	**Ejemplos recientes**
Defender la participación de mercado →	Introducir un agregado a una línea de productos que ya existe o corregir un producto existente →	Las pizzas "Hut's Dippin' Strips" y "4forALL" de Pizza Hut
Fortalecer la reputación de innovador →	Introducir un producto *realmente* nuevo, no simplemente una extensión de uno que ya existe →	Las cámaras digitales introducidas por Sony, Canon y otras empresas

Una estrategia de nuevo producto puede ayudar también a una empresa a evitar el problema de tener muchos productos en desarrollo, pero en realidad pocos a punto de estar listos para el mercado.[16] Las prioridades en la estrategia se utilizan para determinar qué prospectos de productos deben recibir atención especial, cuáles deben ponerse en las "hornillas traseras" y cuáles hay que reciclar o desechar. En muchas empresas se han identificado de manera consciente las estrategias de nuevos productos apenas en años recientes. El proceso de desarrollar nuevos productos se ha vuelto más eficiente *y* eficaz en las compañías que cuentan con estrategias, porque tienen una idea más precisa de lo que tratan de lograr.

Etapas en el proceso de desarrollo

Guiado por la estrategia de nuevo producto de una empresa, la mejor forma de que se desarrolle un nuevo producto es a través de una serie de seis etapas, como se aprecia en la figura 8.2. Comparado con el desarrollo no estructurado, el desenvolvimiento formal de un producto nuevo aporta beneficios de trabajo de equipo mejorado, menos repetición de trabajo, detección de fallas temprana, tiempos más cortos de desarrollo y, lo más importante, tasas de éxito más elevadas.[17]

En cada etapa, la administración tiene que decidir si ha de proceder a la etapa siguiente, abandonar el producto o buscar información adicional.[18] He aquí una breve exposición de lo que debe ocurrir en cada etapa del **proceso de desarrollo de un nuevo producto**:

1. *Generación de ideas de nuevo producto*. El desarrollo de un nuevo producto comienza con una idea. Se tiene que crear un sistema para estimular las nuevas ideas dentro de una organización y revisarlas con rapidez. De acuerdo con un estudio, 80% de las compañías señalaron a los clientes como su mejor fuente de ideas de nuevos productos. Crece el número de fabricantes que animan, y en algunos casos requieren de los proveedores el proponer innovaciones. Y los sistemas de franquicia convierten con frecuencia las ideas de sus propietarios gerentes en productos de gran éxito, como el sándwich Egg McMuffin en McDonald's y las afiliaciones de club anuales en los talleres de revelado de películas MotoPhoto.[19]
2. *Filtración de ideas*. En esta etapa, las ideas de nuevos productos se evalúan para determinar cuáles merecen más atención.[20] Un equipo de administración confía generalmente en la experiencia y el juicio, más que en los datos de mercado o competitivos, para tamizar el conjunto de ideas aportadas.
3. *Análisis de negocios*. Una idea sobreviviente se expande y se convierte en una propuesta de negocios concreta. Durante la etapa de **análisis de negocios**, la dirección *a*) identifica las características del producto; *b*) estima la demanda de mercado, la competencia y la rentabilidad del producto; *c*) establece un programa para desarrollar el producto, y *d*) asigna la responsabilidad de estudio adicional de viabilidad del producto.
4. *Desarrollo de prototipo*. Si los resultados del análisis de negocios son favorables, entonces se crea un prototipo (o modelo de ensayo) del producto. En el caso de los servicios, se diseñan y prueban las instalaciones y procedimientos necesarios para producir y entregar el nuevo producto. ¡Esto es un paso necesario cuando se trata de la construcción de una nueva montaña rusa para un parque de diversiones!

   En el caso de los bienes, se elabora una pequeña cantidad del modelo de ensayo conforme a las especificaciones proyectadas. Se llevan a cabo evaluaciones técnicas para determinar si es práctico hacer el producto. Una empresa puede crear un prototipo y someterlo a pruebas de laboratorio para ver si el producto propuesto resistirá el uso normal, o incluso anormal. Apple Computer somete sus nuevos modelos a diversas pruebas de durabilidad que van de verter un refresco sobre la computadora a someter la pantalla a más de 50 kilogramos de presión.[21]

FIGURA 8.2

Etapas principales en el proceso de desarrollo de nuevos productos.



PERSPECTIVA GLOBAL

¿Se pueden encontrar ideas de nuevos productos en otros continentes?

En busca de incrementos de ventas y tal vez de una ventaja diferencial, un número grande y cada vez mayor de empresas revisan los mercados extranjeros en busca de ideas de nuevos productos. Fue en esos mercados donde se originaron diversos productos que se presentaron en Estados Unidos, entre los cuales cabe mencionar Whiskas, el alimento para gatos de Mars Inc., la barra de chocolate Symphony de Hershey Foods y la pasta de dientes Colgate Fresh Confidence de Colgate-Palmolive, originados en mercados extranjeros.

Varios factores motivaron a las compañías estadounidenses a buscar ideas de productos nuevos fuera de sus fronteras:

- Aburridos de las simples imitaciones, los consumidores están dispuestos a aceptar productos novedosos.
- Productos en verdad innovadores, incluso potenciales hitos tecnológicos, pueden descubrirse en los mercados extranjeros, donde los problemas se enfocan desde una perspectiva diferente. Por ejemplo, Shaman Pharmaceuticals de San Francisco sondeó el conocimiento de los "curanderos" en Ecuador para identificar plantas y árboles tropicales que pudieran contener sustancias curativas. Este procedimiento le sirvió a la empresa para desarrollar varios medicamentos.
- Hacer el marketing de un producto extranjero en el país de origen de la empresa puede ser mucho más barato que iniciar el proceso de desarrollo desde cero. Tomando esto en cuenta, Prince, la empresa de artículos deportivos, adquirió los derechos de distribución de la máquina lanzapelotas de tenis de alta tecnología que puede hacer 10 tipos de lanzamientos con ocho grados de dificultad.
- Un producto extranjero existente puede ser la mejor forma de satisfacer a un segmento de mercado étnico en el propio país. Cuando los bocadillos que desarrollaba no eran muy agradables para los consumidores hispanos en Estados Unidos, Frito-Lay recurrió a cuatro marcas exitosas de productos de su subsidiaria en México. Las marcas importadas, como los Sabritones con chile y limón (botana de harina de trigo inflado), rápidamente sobrepasaron los 100 millones de dólares en ventas.

Un producto extranjero establecido no tiene el éxito garantizado en Estados Unidos. Las siguientes pautas pueden servir:

- Apéguese a los productos que coinciden con las tendencias estadounidenses. Un mayor interés por los alimentos sanos ayudó a Kellogg's a lograr el éxito en Estados Unidos con Mueslix, un cereal que combina granos, nueces y frutas, inventado en Suiza.
- No se apoye sólo en la novedad del producto; asegúrese de que tiene beneficios significativos.
- Concéntrese en los productos que han logrado amplio éxito en los mercados extranjeros. Häagen-Dazs introdujo de manera exitosa un sabor muy dulce, parecido al jarabe de mantequilla derretida y azúcar quemada, traído de Buenos Aires a Estados Unidos.

Es probable que algunos productos introducidos de manera reciente en otros países también se vendan en Estados Unidos, aunque tal vez con alguna adaptación ligera o bajo una marca diferente. ¿Qué futuro le ve usted a bebidas "funcionales" desarrolladas para combatir el mal aliento y/o aliviar los efectos de las borracheras para consumidores asiáticos? ¿Qué tal un producto de Reino Unido, el kit Sushi Made Easy, que contiene todo lo que se necesita, excepto pescado fresco?

Fuentes: Normandy Madden, "Coke Likely to Import Asian Innovations to U.S.", *Advertising Age*, 25 de abril de 2005, p. 49; Diane Brady, "A Thousand and One Noshes", *BusinessWeek,* 14 de junio de 2004, pp. 54, 56; Nanette Byrnes, "Brands in a Bind", *BusinessWeek*, 28 de agosto de 2000, p. 236; Allyson L. Stewart-Allen, "Innovative Products Introduced in Europe", *Marketing News*, 10 de abril de 2000, p. 19; David Leonhardt, "It Was a Hit in Buenos Aires-So Why Not Boise?", *BusinessWeek*, 7 de septiembre de 1998, pp. 56, 58; Frederick C. Klein, "New Aussie Giant Serves Up Aces; Our Man Is Bushed", *The Wall Street Journal*, 26 de mayo de 1995, p. B8; y Thomas M. Burton, "Drug Company Looks to 'Witch Doctors' to Conjure Products", *The Wall Street Journal*, 7 de julio de 1994, p. A1.

5. *Pruebas de mercado*. A diferencia de las pruebas internas que se llevan a cabo durante el desarrollo del prototipo, las **pruebas de mercado** tienen que ver con consumidores reales. Se puede dar un producto tangible nuevo a las personas de un grupo muestra para que lo usen en sus hogares (en el caso de un bien de consumo) o en sus organizaciones (un bien de negocios). Después de la prueba, se les pide a los usuarios que evalúen el producto.

   Esta etapa en el desarrollo de nuevos productos suele acarrear marketing de prueba, en el cual el producto se pone a la venta en un área geográfica limitada. La compañía que desarrolló el producto, y tal vez también los competidores, revisan los resultados de las pruebas de mercado, incluidas las ventas totales y las compras recurrentes por los mismos clientes. Algunas compañías interrogan a los compradores

Virtualmente todos los productos, desde las muñecas Barbie a los neumáticos Goodyear, son sometidos a diversas pruebas antes y después de su introducción en el mercado. Algunos productores hacen las pruebas ellos mismos, otros las contratan con empresas especializadas. Aquí, se prueba una nueva llanta Goodyear en condiciones simuladas de laboratorio.







mientras éstos examinan un producto en una tienda. Quaker State, por ejemplo, utilizó ese método para calcular la posibilidad de compra y otros factores durante una prueba de mercado para Slick 50, un producto para dar mantenimiento al motor.[22]

Los planes de diseño y producción del bien se pueden ajustar conforme a los resultados de las pruebas. Después de las pruebas de mercado, la administración tiene que tomar la decisión final de "se hace o no se hace" en cuanto a la introducción del producto.

6. *Comercialización.* En esta etapa se planean y llevan a la práctica los programas de producción y marketing a toda escala. Hasta este punto del desarrollo, la gerencia tiene virtualmente el control completo del producto; sin embargo, una vez que este último "nace" y queda a disposición del comprador, el ambiente competitivo externo se convierte en uno de los factores determinantes principales de su destino.

Nótese que la estrategia total de nuevo producto guía las dos primeras etapas: de generación y filtración de ideas. Esta estrategia puede proporcionar un enfoque para generar ideas de nuevos productos *y* una base para valorarlas.

En el proceso de seis etapas, las tres primeras son particularmente críticas, porque tratan con ideas y, por lo tanto, son las menos costosas.[23] Y algo más importante, muchos productos fracasan porque la idea o la oportunidad de la misma está equivocada, y las tres primeras etapas pretenden identificar tales situaciones. Cada etapa posterior resulta más onerosa en términos de los recursos monetarios y humanos necesarios para llevar a cabo las tareas requeridas.

El desarrollo del nuevo producto es un proceso largo, que de ordinario requiere casi un año para correcciones menores y más de tres para completar el proceso de una novedad importante. Incluso con una orden de desarrollo rápido, un equipo de empleados de 7-Eleven y Frito-Lay tardó más de un año en desarrollar un nuevo "Frito pie" hasta el punto de que estuviera listo para realizarle una prueba de marketing.[24]



Debido a factores como la competencia intensa y el rápido cambio tecnológico, las organizaciones tratan de completar el proceso de desarrollo de nuevos productos en meses, más que en años. Para llevar productos al mercado cada vez más rápidamente, algunas compañías se saltan pasos en el proceso de desarrollo. La omisión más común es la quinta etapa, las pruebas de mercado. Sin embargo, al faltar esta etapa, la empresa deja de contar con las reacciones más reveladoras al producto propuesto. Ford Motor Co. buscó recortar el tiempo necesario para que avanzara un nuevo modelo a través del proceso de 32 a 24

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

Varias empresas estadounidenses, quizá más de 50, dicen a los inventores que los ayudarán a perfeccionar sus ideas de nuevos productos, a preparar las solicitudes de patente y los planes comerciales, a crear prototipos y a organizar sus tratos de negocios con fabricantes y otros productores. Es común que el inventor le pague al "intermediario" una cuota que puede exceder 10 000 dólares, incluyendo 1 000 dólares o más por adelantado. Miles de personas han firmado con estas empresas de promoción de invenciones. Tal vez la firma pueda satisfacer su obligación contractual mediante la presentación del diseño de producto del inventor a un solo fabricante.

¿Es ético que las compañías promotoras de inventos cobren sumas considerables por adelantado? ¿Cambiaría su opinión sobre el carácter acorde o contrario a la ética de esta práctica si los promotores de inventos recibieran su pago más adelante en el proceso de desarrollo del nuevo producto?

Fuentes: Thuy-Doan Le, "Inventors Must Be Wary of Promotional Scam Artists Seeking Quick Buck", *The Sacramento Bee*, 12 de diciembre de 2004, p. D2; y Stephen Gregory, "Patently Dishonest?", *Los Angeles Times*, 18 de noviembre de 1998, p. C1.

meses. En lugar de saltarse etapas, el fabricante de autos reorganizó su grupo de desarrollo basado en cuatro diseños estructurales básicos en todos sus modelos.[25]

Históricamente, el marketing de bienes ha recibido más atención que el de servicios. No es de sorprender, pues, que el proceso de desarrollo de nuevos productos no esté tan avanzado en el campo de los servicios como lo está en las industrias de bienes.[26] De esta manera, las compañías de servicios pueden (con frecuencia deben) diseñar un proceso de desarrollo de nuevo producto que convenga a las circunstancias que las distinguen.

Criterios del productor para nuevos productos

¿Cuándo debe una compañía agregar a su surtido de productos uno nuevo? He aquí las normas que siguen algunos productores para responder a esta pregunta:

- *Tiene que haber una demanda de mercado adecuada*. Es muy frecuente que la gerencia empiece con una pregunta equivocada: "¿Podemos emplear nuestra actual fuerza de ventas?", o "¿Encajará el nuevo artículo en nuestro sistema de producción?" La primera pregunta necesaria es: "¿Hay una cantidad de gente suficiente que en realidad quiera este producto?" Un producto está destinado a fallar si satisface una necesidad que no es importante para los consumidores, o que ni siquiera existe.
- El producto tiene que *satisfacer criterios financieros clave*. Por lo menos se deben hacer tres preguntas: "¿Se cuenta con el financiamiento adecuado?", "¿Disminuirá el nuevo producto las fluctuaciones estacionales y cíclicas de las ventas de la compañía?", la más crítica: "¿Podemos obtener ganancias suficientes con el producto?"
- El producto tiene que ser *compatible con las normas ambientales*. Las cuestiones clave comprenden: "¿Evita el proceso de producción la contaminación del aire o el agua?", "El producto terminado, incluido su empaque, ¿será inocuo para el ambiente?" y "Después de su uso, ¿tiene el producto potencial de reciclamiento?"
- El producto tiene que *encajar en la estructura actual de marketing de la compañía*. La marca Donna Karan, que presenta ropa para dama, probablemente podría aplicarse a una nueva línea de sábanas y toallas de diseñador, mientras que a la compañía de pinturas Sherwin Williams le sería más difícil agregar esos mismos productos a la suya. Entre las preguntas específicas relativas a si un nuevo producto cuadrará o no con la pericia de marketing de la firma están: "¿Se puede emplear la fuerza de ventas actual de la compañía?", "¿Se puede recurrir a los canales actuales de distribución?"

Aparte de estos cuatro aspectos, un producto propuesto tiene que satisfacer otros criterios. Por ejemplo, tiene que estar de acuerdo con los objetivos e imagen de la compañía. Asimismo, debe ser compatible con la capacidad de producción de la empresa y cumplir con los requisitos legales pertinentes.

Criterios de intermediarios para los nuevos productos

Al considerar si van a comprar un nuevo producto para revenderlo, los intermediarios, como detallistas y mayoristas, deben aplicar todos los criterios precedentes, excepto los relacionados con la producción. Además, el intermediario debe guiarse por las siguientes pautas:

- El intermediario debe tener *una buena relación de trabajo con el productor*. Al distribuir un producto nuevo, el intermediario debe estar en posición de aprovechar *a*) la reputación del productor, *b*) la posibilidad de obtener el derecho de ser la única compañía que venda el producto en un territorio determinado o *c*) la ayuda promocional y financiera que le dé el productor.
- El productor y el intermediario deben tener *políticas y prácticas de distribución compatibles*. Entre las preguntas pertinentes están: "¿Qué clase de labor de ventas se requiere para el nuevo producto?", "¿Cómo se ajusta el producto propuesto a las políticas del intermediario de servicio de reparación, modificaciones (en ropa), crédito y entrega?", y "¿Complementa el producto a los existentes?"
- Como en el caso de los productores, el producto tiene que *satisfacer criterios financieros*. Hay una pregunta en especial pertinente para los intermediarios: "Si para agregar un nuevo producto se necesita eliminar otro por la escasez de espacio en anaqueles o en almacén, ¿resultará de esto una ganancia neta en ventas?" Y la interrogante fundamental de siempre: "¿Podemos obtener suficientes ganancias con el producto?"

Adopción y difusión del nuevo producto

La probabilidad de lograr buenos resultados con un nuevo producto, en especial uno realmente innovador, aumenta si la dirección entiende los procesos de adopción y difusión de ese bien. Una vez más, subrayamos que las organizaciones necesitan entender cómo se comportan los clientes prospecto. El **proceso de adopción** es el conjunto de decisiones sucesivas que *una persona o una organización* toman antes de aceptar una innovación. La **difusión** de un nuevo producto es el proceso por el cual la innovación se esparce a través de un *sistema social* con el tiempo.[27]

Al comprender estos procesos, una organización puede ver a fondo la forma en que los clientes prospecto aceptan o no un producto y qué grupos comprarán probablemente un producto tan pronto se introduzca, algún tiempo después, o no lo comprarán nunca. Este conocimiento del comportamiento de compra puede ser valioso para el diseño de un programa de marketing eficaz.

Etapas en el proceso de adopción

Un comprador prospecto pasa por seis **etapas en el proceso de adopción**, al decidir si va a comprar algo nuevo:

Etapa	Actividad en esta etapa
Conciencia	El individuo se expone a la innovación; se convierte en prospecto.
Interés	El prospecto se interesa lo suficiente para buscar información.
Evaluación	El prospecto juzga las ventajas y desventajas del producto y lo compara con las alternativas.
Prueba	El prospecto adopta la innovación en grado limitado. Un consumidor prueba una muestra, si se puede entregar muestras del producto.
Adopción	El prospecto decide si va a utilizar la innovación ya sin limitaciones.
Confirmación	Después de adoptar la innovación, el prospecto se convierte en un usuario que busca de inmediato asegurarse de que la decisión de comprar el producto fue correcta.

Categorías de adoptador

Algunas personas adoptarán una innovación tan pronto se introduzca. Otras demorarán la aceptación del nuevo producto, y aun habrá otras que tal vez nunca lo adopten. La investigación ha identificado cinco **categorías de adoptador de innovación**, sobre la base del momento, en la vida de un producto, en que los individuos adoptan una innovación determinada. Además, algunas personas rechazan o menosprecian un producto nuevo y así caen en la categoría de no adoptadores. Las características de los adoptadores tempranos y tardíos se resumen en la tabla 8.3.

Debemos agregar que es improbable que un individuo esté en una misma categoría, digamos la de adoptador temprano, en todos los productos. Tal vez una persona encaje en una categoría en cierto producto específico (como el equipo de sonido), pero esté en otra tratándose de un producto muy diferente (como la ropa).

Más aún, la adopción de un producto nuevo se refiere a una compra de primera ocasión. Después, debido a la insatisfacción con la experiencia inicial u otros motivos, como el costo, un comprador puede decidir no comprar el producto (como un producto o servicio para blanquear los dientes) sobre bases más actuales. Así, no hay seguridad de que los compradores de primera ocasión se vuelvan clientes leales o habituales.

Innovadores

Representando cerca de 3% del mercado, los **innovadores** son consumidores algo aventurados que son los primeros en adoptar una innovación. Por ejemplo, algunos consumidores compran los productos electrónicos novedosos antes de que sean introducidos en Estados Unidos. Ellos hacen esto ordenando a uno de dos vendedores en línea que ofrecen los productos japoneses que aún no han sido exportados por sus fabricantes.[28]



En relación con los innovadores tardíos, es probable que los innovadores sean más jóvenes, tengan más alto estatus social y se hallen en mejor forma financiera. Los innovadores tienden asimismo a tener amplias relaciones sociales que comprenden a diversos grupos de personas en más de una comunidad. Se apoyan probablemente más en fuentes no personales de información, como la publicidad, que en los vendedores u otras fuentes personales.

Adoptadores tempranos

Los **adoptadores tempranos**, que constituyen cerca de 13% del mercado, compran un nuevo producto después de que lo hacen los innovadores, pero antes que otros consumidores. A diferencia de los innovadores, que tienen amplia

TABLA 8.3 Características de los adoptadores de innovaciones tempranos y tardíos

	Adoptadores tempranos	Adoptadores tardíos
Características clave		
Aventurero	Innovadores	
Respetado	Adoptadores tempranos	
Reflexivo	Mayoría temprana	
Escéptico		Mayoría tardía
Apegado a las tradiciones		Rezagados
Otras características		
Edad	Jóvenes	Viejos
Educación	Bien educados	Poco educados
Ingresos	Altos	Bajos
Relaciones sociales: dentro o fuera de la comunidad	Innovadores: fuera Otros: dentro	Totalmente locales
Estatus social	Alto	Bajo
Fuentes de información	Amplia variedad; muchos medios	Exposición limitada a los medios; confianza limitada en los medios externos; confianza en los grupos locales contemporáneos

participación *fuera* de la comunidad local, los adoptadores tempranos tienden a participar socialmente *dentro* de una comunidad local. A estos adoptadores se les respeta mucho en su sistema social; de hecho, sus opiniones interesan a otras personas e influyen en ellas. En consecuencia, la categoría de adoptador temprano incluye más líderes de opinión que cualquier otro grupo adoptador. Los adoptadores tempranos recurren probablemente a los vendedores como fuentes de información más que cualquier otra categoría.

En el proceso de difusión, un **agente de cambio** es una persona que trata de acelerar el esparcimiento de una innovación determinada. En los negocios, la persona responsable de introducir un nuevo producto innovador debe ser un agente de cambio. Considere un dispositivo de seguridad nuevo que combina tecnologías de posicionamiento global y digital inalámbrica en una pulsera de tres onzas. Cuando la lleva un niño, la pulsera permite a un padre supervisar la ubicación del niño por Internet o por teléfono. Los vendedores de este dispositivo deben ser agentes de cambio eficaces, que convenzan a los consumidores de que vale la pena gastar aproximadamente 400 dólares en la pulsera y luego aproximadamente 30 dólares al mes por el servicio para este tipo de seguridad adicional.[29]



Un agente de cambio concentra los esfuerzos persuasivos iniciales, campañas publicitarias notablemente enfocadas a sus metas, en personas que llenan el perfil demográfico de adoptadores tempranos. Otros consumidores respetan, y a menudo solicitan, las opiniones de los adoptadores tempranos y a la larga emularán su comportamiento. De esta manera, si una empresa puede conseguir adoptadores tempranos que compren su producto innovador y estén satisfechos por haberlo hecho, entonces dirán cosas buenas del nuevo ofrecimiento. A esto se le llama *comunicación verbal*. A su vez, el mercado más amplio también aceptará el producto. Desde luego, a diferencia de la publicidad que es controlada por la empresa, en esta comunicación verbal se puede influir a través de la publicidad, pero sigue estando fuera de control en su mayor parte. A veces resulta desfavorable y nociva en lugar de favorable y útil.[30]

Mayoría temprana La **mayoría temprana**, que representa cerca de 34% del mercado, abarca a consumidores más reflexivos que aceptan una innovación antes que el adoptador "promedio" en un sistema social. Este grupo está un poco por encima del promedio en parámetros sociales y económicos. Los consumidores del grupo de mayoría temprana se apoyan bastante en los anuncios, los vendedores y el contacto con los adoptadores tempranos.

Mayoría tardía La **mayoría tardía**, otro 34% del mercado, es un grupo escéptico de consumidores que habitualmente adoptan una innovación para ahorrar dinero o en respuesta a la presión social de sus coetáneos; se apoyan en los miembros de la mayoría temprana y en otros de la tardía como fuentes de información. La publicidad y las ventas personales son menos eficaces con este grupo que la comunicación verbal.

Rezagados Los **rezagados** son los consumidores atados a la tradición y, por ende, los últimos en adoptar una innovación. Comprenden alrededor de 16% del mercado. Los rezagados recelan de las innovaciones y los innovadores; se preguntan por qué habría de pagar alguien un dineral por, digamos, una nueva clase de dispositivo de seguridad. Para cuando los rezagados adoptan algo nuevo, acaso haya sido descartado ya por los innovadores a cambio de un concepto más nuevo. Característicamente, los rezagados son gente de edad y suelen estar en el extremo bajo de las escalas social y económica.

Estudiamos aquí sólo a los *adoptadores* de una innovación. Por lo que toca a la mayoría de las innovaciones, hay mucha gente que *no* está incluida en nuestros porcentajes; son los **no adoptadores**; nunca adoptan la innovación.

Características que afectan la tasa de adopción

La rapidez o facilidad con que se adopte un nuevo producto se denomina **tasa de adopción**. Cinco características afectan a la tasa de adopción, de especial forma en el caso de productos verdaderamente innovadores:[31]

- *Ventaja relativa:* grado en que una innovación es superior a los productos disponibles actuales. La ventaja relativa se puede reflejar en menor costo, mayor seguridad, uso más fácil o algún otro beneficio relevante. Safest Stripper, un removedor de pintura y

Malden Mills ha desarrollado una chamarra que puede calentarse hasta 114 grados Fahrenheit. La tecnología de la chamarra se basa en fibras de acero inoxidable ultradelgadas que conducen el calor y pueden sobrevivir el lavado normal. Dos pilas recargables de poco peso calientan la chamarra hasta por cinco horas. Considerando las cinco características que afectan el paso en que se adopta un producto nuevo, ¿es probable que este producto tenga un buen despegue?



barniz introducido al mercado por 3M, tiene varias ventajas y por esto puntúa alto en esta característica: es un producto que no contiene sustancias químicas dañinas, es inodoro y le permite al usuario hacer el terminado de su mobiliario en el interior, en lugar de tener que hacerlo fuera de la casa.

- *Compatibilidad:* grado en que una innovación coincide con los valores y estilos de vida de los adoptadores prospecto. Toda vez que muchos adoptadores quieren ahorrar tiempo *y* satisfacer sus deseos ahora mejor que después, el maíz para palomitas (rosetas) en microondas ciertamente satisface esta característica.
- *Complejidad:* grado de dificultad de entender o usar una innovación. Cuanto más compleja sea una innovación más lentamente se adoptará, si es que llega a adoptarse. El champú y los acondicionadores combinados son en realidad fáciles de usar, así que su adopción no fue frenada por la complejidad. Sin embargo, algunos productos de electrónica de consumo y diversos servicios en Internet tienen problemas con esta característica.
- *Viabilidad de prueba:* grado en que una innovación pueda ser muestreada (probada por distribución de muestras) en forma limitada. Dejando de lado otras características, cuanto mayor sea la viabilidad de prueba más rápida será la tasa de adopción. Por ejemplo, un sistema central de acondicionamiento de aire doméstico es probable que tenga una tasa de adopción más lenta que una semilla o un fertilizante nuevos, que pueden probarse en un pequeño lote de terreno. En general, a causa de esta característica, hay productos costosos que se adoptarán más lentamente que los productos baratos. De igual forma, muchos servicios, como los de un seguro, son difíciles de usar sobre la base de la prueba, así que su adopción tiende a ser bastante lenta.
- *Capacidad de observación:* grado en que puede demostrarse realmente que una innovación es efectiva. En general, a mayor capacidad de observación, más rápido el ritmo de adopción. Por ejemplo, un nuevo eliminador de hierbas malas que funcione con las malezas existentes se aceptará probablemente antes que un producto que prevenga el brote de la mala hierba. ¿La razón? Este último producto, aun cuando sea sumamente eficaz, ¡no produce malezas muertas que mostrarles a los compradores prospecto!

Cualquier empresa querría que un producto innovador satisficiera estas cinco características, pero pocos lo hacen. Las cámaras fotográficas desechables se acercaron. Procter & Gamble espera que un paquete para la limpieza en seco de ropa en casa también lo haga.[32] Un paño húmedo para limpieza del paquete Dryel se coloca en una bolsa de plástico junto con las prendas sucias, luego se pasan por un ciclo caliente en la secadora de ropa, un proceso que minimiza la *complejidad*. Considerando que se puede usar en casa en cualquier momento, los consumidores que disponen de poco tiempo probablemente le



darían al producto altas calificaciones de *compatibilidad*. Dryel y Fresh Care, una marca competidora, cuestan alrededor de 10 dólares, un nivel de precio que contribuye a la *viabilidad de prueba*. Cada fabricante afirma que su marca produce prendas limpias en una fracción del costo de la llamada limpieza en seco profesional. Si esto es así, los paquetes de limpieza en seco poseen *ventaja relativa* y *capacidad de observación*, las dos características finales que aceleran la tasa de adopción de nuevos productos.

Organización para la innovación del producto

Para que los programas de nuevos productos tengan buenos resultados tienen que contar con el apoyo de una fuerte dedicación a largo plazo de la alta administración. Este compromiso tiene que mantenerse aun cuando algunos nuevos productos fallen. Para echar a andar este compromiso de innovación se deben organizar correctamente las labores de nuevo producto.

Tipos de organización

No hay una "mejor" estructura de organización para la planeación y desarrollo de producto. En muchas empresas se emplea más de una estructura para administrar estas actividades. Algunas estructuras de organización de amplio uso para la planeación y el desarrollo de nuevos productos son:

- **Comité de planeación de producto.** Los miembros incluyen ejecutivos de los departamentos principales: marketing, producción, finanzas, ingeniería e investigación. En las compañías pequeñas, el presidente u otro ejecutivo del más alto nivel a menudo prestan su servicio en el comité.
- **Departamento o equipo de nuevo producto.** Estas unidades son pequeñas, compuestas por cuatro o cinco personas. El jefe de grupo le reporta por lo común al presidente o director de la empresa. En una compañía grande, éste podría ser el presidente o director de una división.
- **Gerente de marca.** Esta persona es responsable de la planeación de nuevos productos así como de manejar otros productos establecidos. Una compañía grande puede tener muchos gerentes de marca que reportan a ejecutivos de marketing más altos.

La innovación de producto es una actividad demasiado importante para manejarla en forma desorganizada, despreocupada, imaginando que de algún modo el trabajo se hará. El asunto crucial es asegurar que alguna persona o grupo tenga la responsabilidad específica del desarrollo del nuevo producto, y que cuente con el respaldo de la administración superior.

Al terminar el nuevo producto, la responsabilidad del marketing se suele trasladar a un departamento existente o a un nuevo departamento establecido inmediatamente antes para este nuevo producto. En algunos casos, el equipo que ha desarrollado el producto puede continuar como el núcleo gerencial de la nueva unidad.

Integrar nuevos productos en departamentos que ya están haciendo el marketing de productos establecidos acarrea dos riesgos. Primero, los ejecutivos que están dedicados a productos ya en marcha pueden tener una perspectiva a corto plazo, a medida que tratan los problemas cotidianos de los productos existentes. En consecuencia, tal vez no reconozcan la importancia a largo plazo de los nuevos productos y, como resultado, los descuiden. Segunda, los gerentes de productos existentes exitosos suelen ser reacios a asumir los riesgos inherentes al marketing de nuevos productos.

Traslado de arreglos

A partir de la década de 1950, muchas empresas como Procter & Gamble, Pillsbury y General Foods, por nombrar algunas, asignaron la responsabilidad de planear nuevos productos, así como de coordinar los esfuerzos de marketing de los ya establecidos, a un gerente de marca. En esencia, un gerente de marca, llamado a veces *gerente de producto*, planea el programa de

marketing completo de una marca o un grupo de productos. Las tareas específicas comprenden establecer metas de marketing, preparar presupuestos y trazar planes de actividades de publicidad y ventas personales. El desarrollo de nuevos productos, junto con el mejoramiento de productos establecidos, puede ser parte también de la descripción del puesto.

La desventaja mayor de esta estructura es que una compañía a menudo abruma a los gerentes de marca con una gran responsabilidad, pero les confiere poca autoridad. Por ejemplo, se espera que los gerentes de marca desarrollen el plan de acuerdo con el cual la fuerza de ventas venderá el producto a mayoristas y detallistas, pero no tienen autoridad real sobre la fuerza de ventas. Su eficacia depende en gran medida de su capacidad de influir en otros ejecutivos para que cooperen con sus planes.

Desde principios de 1990, el ritmo del cambio tecnológico ha tomado mayor importancia en la rápida toma de decisiones. Por esta y otras razones, como la falta de autoridad, un observador llegó a decir que los gerentes de marca eran una "especie en peligro". Con el tiempo, la estructura del gerente de marca se modificó en algunas compañías. Por ejemplo, Ford volvió a los gerentes de marca, General Motors los eliminó y Procter & Gamble agregó *gerentes de categoría* que supervisan las actividades de un grupo relacionado con los gerentes de marca.[33]

A pesar de estos ejemplos destacados, son muchas las organizaciones que se apoyan ahora en labores de equipo, como el comité de planeación de producto ya analizado, para el desarrollo de nuevos productos. De modo característico, éstos son equipos transfuncionales, que se componen de representantes no sólo de investigación de mercados y de marketing, sino de diseño de producto, ingeniería y manufactura. Su razón de ser se ha explicado como: "Los equipos transfuncionales ofrecen los beneficios de diferentes perspectivas y conjuntos de habilidades, y... un equipo funcionalmente diverso puede mejorar la calidad de los productos desarrollados y reducir el tiempo de ciclo necesario para lanzar nuevos productos".[34]

Resumen

El primer mandamiento en marketing es "Conozca a su consumidor", y el segundo, "Conozca su producto". El número y éxito relativos de los nuevos productos de una compañía son factor determinante primordial de sus ventas, tasa de crecimiento y ganancias. La empresa puede servir mejor a sus clientes produciendo y comercializando bienes o servicios que satisfagan necesidades.

Para manejar sus productos con eficacia, los mercadólogos de una compañía tienen que entender el pleno significado del *producto*, el cual subraya que lo que los clientes están comprando es satisfacción de necesidades. Los productos se clasifican en dos categorías básicas: productos de consumo y productos de negocios. Cada categoría se subdivide, porque se requiere un programa de marketing diferente para cada grupo de productos distinto.

Hay muchos puntos de vista de lo que constituye un *nuevo* producto. Para propósitos de marketing, es necesario reconocer tres categorías de nuevos productos: innovadores, significativamente diferentes e imitadores.

Una formulación clara de la estrategia de nuevos productos de la empresa sirve de base sólida del proceso de desarrollo de seis etapas para los nuevos productos. En cada etapa, la empresa tiene que decidir si procede a la siguiente o detiene el proyecto. Las primeras etapas en este proceso son especialmente importantes. Si una empresa puede tomar una decisión temprana *y correcta* para detener el desarrollo de un producto propuesto, puede ahorrar mucho dinero y trabajo.

Al decidir si se agrega o no un nuevo producto, un productor o un intermediario deben considerar si hay adecuada demanda de mercado. El producto debe asimismo ajustarse a los recursos de marketing, producción y financieros de la compañía.

La administración necesita entender los procesos de adopción y difusión de un nuevo producto. Un usuario prospecto pasa por seis etapas para decidir si va a adoptar o no un producto. Los adoptadores de una innovación se dividen en cinco categorías, según la rapidez con que acepten una innovación como un nuevo producto. Estas categorías son los innovadores, los adoptadores tempranos, la mayoría temprana, la mayoría tardía y los rezagados. Además, habitualmente hay un grupo de no adoptadores. Cinco características de una innovación parecen influir en su tasa de adopción: la ventaja relativa, la compatibilidad, la complejidad, la viabilidad de prueba y la capacidad de observación.

Una planeación y un desarrollo de producto exitosos requieren dedicación a largo plazo y mucho apoyo de la alta gerencia. Más aún, los programas de nuevo producto deben organizarse correctamente. La mayoría de las empresas emplean una de tres estructuras de organización para el desarrollo de nuevos productos: el comité de pla-

neación de producto, el departamento de nuevo producto o el gerente de marca. En fechas recientes, la tendencia ha sido apartarse del gerente de marca y optar por la labor de equipo para el desarrollo de nuevos productos.

Más sobre Imaginatik



El sistema de administración de ideas de Imaginatik tiene el propósito de estimular ideas de los empleados de una compañía. Sin embargo, también puede solicitar y capturar sugerencias de otra fuente valiosa: los clientes.

Un enfoque para hacerlo es indirecto; por ejemplo, se puede pedir a los empleados que vigilen a los clientes y reporten sus observaciones. Usando el enfoque indirecto, Grace Performance Systems pidió a sus representantes de ventas que reportaran las formas no intencionales en que los clientes usan los productos de la división. La idea era que se podrían crear nuevos productos, o los ya existentes podrían modificarse, para adecuarlos a esas aplicaciones. Los 134 reportes de los representantes incluían el uso de materiales a prueba de agua para reparar botas y tiendas de campaña y en especial, de manera sorprendente, hacer vehículos a prueba de sonidos. Estos usos un tanto "extraños" de los productos de Grace aportaron siete conceptos prometedores que podrían rendir millones de dólares en ventas para la división.

Permitiendo que sus clientes obtuvieran ideas directamente de los consumidores (y sin duda deseando incrementar sus propias ventas y utilidades al hacerlo), Imaginatik desarrolló una variación de Idea Central. El nuevo producto, Idea Chain, está diseñado para solicitar y compilar ideas de diversos grupos externos, incluyendo proveedores y clientes. Aunque es similar a Idea Central, ha agregado características que atienden problemas potenciales, como administrar los derechos de propiedad intelectual, que pueden surgir cuando terceros que no son empleados entregan a una empresa sus ideas. Además de generar ideas útiles, un beneficio colateral de Idea Chain es el de establecer relaciones más fuertes con otros miembros de la cadena de valor de una compañía (como proveedores e intermediarios) y también con clientes clave.

Imaginatik no regala sus sistemas de administración de ideas. El costo real en el que incurre un cliente depende de muchos factores, yendo del número de usuarios dentro de la compañía a cuántos módulos agregados, si los hay, (por ejemplo, un almacén de ideas) que compra el cliente. En cifras redondas, el software Idea Central cuesta alrededor de 75 000 dólares para una empresa que tendrá 1 000 usuarios del programa.[35]

1. ¿Qué paso(s) en el proceso de desarrollo de nuevos productos atenderían Idea Central o Idea Chain, y cuáles aún necesitarían ser realizados siguiendo el uso de uno de estos programas?
2. ¿Cuáles son las desventajas potenciales de usar un "sistema de administración de ideas" como Idea Central o Idea Chain?
3. ¿Podría una compañía justificar el costo de usar uno de los programas de Imaginatik?

Términos y conceptos clave

Producto (221)
Productos de consumo (222)
Productos de negocios (222)
Bien de conveniencia (222)
Bien de compra comparada (223)
Bien de especialidad (224)
Bien no buscado (225)
Materias primas (225)
Materiales de fabricación (227)
Partes de fabricación (227)
Instalaciones (227)
Equipo accesorio (228)
Suministros de operación (228)
Nuevos productos (231)
Estrategia de nuevo producto (232)
Proceso de desarrollo de un nuevo producto (233)
Análisis de negocios (233)
Pruebas de mercado (234)
Proceso de adopción (237)
Difusión (237)
Etapas en el proceso de adopción (237)
Categorías de adoptador de innovación (238)
Innovadores (238)
Adoptadores tempranos (238)
Agente de cambio (239)
Mayoría temprana (239)
Mayoría tardía (239)
Rezagados (239)
No adoptadores (239)
Tasa de adopción (239)
Comité de planeación de producto (241)
Departamento o equipo de nuevo producto (241)
Gerente de marca (241)

Preguntas y problemas

1. ¿En qué aspectos difieren los productos en cada uno de los siguientes casos?

a) Un refrigerador Whirlpool vendido en una tienda de aparatos electrodomésticos y un refrigerador similar vendido por Sears, bajo la etiqueta de su nombre de marca Kenmore. Suponga que Whirlpool manufactura ambos refrigeradores.
b) Un disco compacto de la cantante Jewel comprado en línea a Amazon.com y el mismo CD vendido por una tienda Blockbuster.
c) Un boleto de avión comprado por medio de un agente de viajes y un boleto idéntico comprado directamente a la aerolínea por Internet.

2. *a*) Explique las diversas interpretaciones del término *nuevo producto*.

b) Dé algunos ejemplos, distintos de los citados en este capítulo, de productos de cada una de las tres categorías de nuevo producto.

3. "Puesto que las preferencias de marca están bien establecidas en lo que concierne a muchos artículos de vestir para dama, estos artículos, considerados tradicionalmente bienes de compra comparada, se trasladarán a la categoría de bienes de especialidad. Sin embargo, al mismo tiempo, en supermercados y tiendas de variedad se pueden encontrar otros artículos de vestir femeninos, lo cual indica que algunos de esos artículos son bienes de conveniencia."

a) Explique el razonamiento de estas declaraciones.
b) ¿Está usted de acuerdo en que la ropa para dama se está saliendo de la clasificación de bienes de compra comparada? Explique.

4. Compare los elementos de la mezcla de marketing de un productor para un bien de conveniencia con los de esa mezcla para un bien de especialidad.

5. ¿En cuál de las cinco categorías de bienes de negocios se debe situar cada uno de los siguientes productos? ¿Y cuáles pueden entrar en más de una categoría?

a) Camiones
b) Equipo médico de rayos X
c) Papel tamaño carta para impresoras
d) Alambre de cobre
e) Prensas de imprimir
f) Tuercas y tornillos
g) Clips
h) Tierra

6. Al desarrollar nuevos productos, ¿cómo puede una empresa asegurarse de que es socialmente responsable respecto de los recursos escasos y de nuestro ambiente?

7. Suponga que las organizaciones siguientes están considerando agregados a sus líneas de productos. En cada caso, ¿satisface el producto propuesto los criterios para añadir un nuevo producto? Explique sus decisiones.

a) McDonald's: barra de ensaladas
b) Supermercados Safeway: neumáticos para autos
c) Exxon: computadoras personales
d) Bancos: seguros de vida
e) Amazon.com: seguros de vida

8. En el recuadro de Perspectiva global se describen varios nuevos productos de países extranjeros. A juicio de usted, ¿cuáles tendrían más éxito en Estados Unidos? Explique su elección en cada caso.

9. Describa las clases de personas que se encuentran más probablemente en *a*) la categoría innovador de adoptadores, y *b*) la categoría mayoría tardía.

10. ¿Por qué muchas empresas se apoyan más en los equipos transfuncionales y menos en los gerentes de producto para el desarrollo de nuevos productos?

Marketing en acción

1. Obtenga una cita con el gerente de un punto de venta detallista grande en su comunidad. Analice dos temas con él:

a) ¿Qué producto de introducción reciente ha sido un fracaso o está destinado a serlo?

b) ¿Satisfizo este producto, en retrospectiva, los criterios para agregar un nuevo producto? (Recuerde que ha de considerar no sólo los criterios del intermediario, sino también los criterios aplicables del productor.)

2. Diseñe, en palabras o con dibujos, un nuevo producto que encaje en una de las dos primeras categorías de novedad; esto es, un producto realmente innovador o un reemplazo significativo, no sólo un producto imitador. Evalúe cómo puntúa su producto propuesto respecto de las cinco características de una innovación que influyen en la tasa de adopción.

Capítulo 9



Eastman Kodak enfrentó retos que amenazaban su prosperidad futura… quizá la existencia del mismo negocio.

Estrategias de mezcla de producto

¿Puede KODAK crear una imagen diferente para su futuro?

No es exagerado decir que George Eastman creó una nueva industria. En 1879, obtuvo una patente que fue la base de la fotografía que utilizaba rollos de película. Menos de 10 años después, su naciente empresa empezó a producir y comercializar cámaras Kodak para fotógrafos aficionados. Para 1896, la Eastman Kodak Co. había vendido 100 000 cámaras.

La empresa de Eastman abrazó una filosofía que resaltaba las necesidades del cliente, la producción masiva para reducir costos, una amplia distribución (internacional) y la promoción extensa. Guiada por esta filosofía, la compañía introdujo la cámara Brownie en 1900 a un precio de un dólar. Como resultado de las películas y cámaras de Kodak, sus consumidores, en número creciente, decidieron tomar fotos en lugar de depender de los profesionales.

Con el tiempo, los productos Kodak estuvieron disponibles en casi cualquier país del mundo y las ventas de la empresa excedieron los 13 mil millones de dólares. La marca Kodak era muy respetada en todo el mundo.

Finalmente, Eastman Kodak enfrentó retos que amenazaban su prosperidad futura, quizá la misma existencia del negocio. ¿Qué ocurrió? Primero, una competencia seria. A continuación, nuevas tecnologías amenazadoras.

Como líder del mercado, Kodak motivó a una amplia variedad de empresas que ofrecían películas y cámaras alternativas. La batalla más acalorada ocurrió en el negocio de la película. Para lograr participación de mercado en Estados Unidos, Fuji Photo Film buscó igualar la amplitud y calidad de los productos Kodak. Además, la compañía japonesa estaba más que dispuesta a recortar los precios de la película de Kodak y gastar grandes cantidades en promoción.

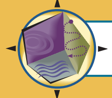
Con el tiempo, tanto Kodak como Fuji enfrentaron un problema mayor en su acalorada competencia. Durante décadas, las imágenes se registraron en película. Pero después de un avance tecnológico, las imágenes pudieron guardarse en formato digital (es decir, en microchips). Como resultado, las ventas de la película tradicional declinaron, de un máximo de 800 millones de rollos en 1999 a 300 millones de rollos en 2005. Claramente, un producto maduro entró en una rápida y pronunciada declinación.

Enfrentando los hechos, la Eastman Kodak Co. anunció a finales de 2003 que retiraría sus esfuerzos en la película tradicional y productos relacionados y se enfocaría en las tecnologías digitales y ofertas paralelas. Buscaba ser "el líder en ayudar a las personas a tomar, compartir, imprimir y ver imágenes, para recuerdos, información o entretenimiento".

Eastman Kodak ha obtenido resultados mixtos en el campo de la fotografía digital, retrasándose en la impresión de imágenes, pero liderando en las ventas de cámaras. Los consumidores que usan cámaras sin película pueden imprimir sus fotos en una máquina de autoservicio, a través de un servicio en línea, con una impresora doméstica o en una tienda detallista. Kodak está en buena posición con las primeras dos opciones; sin embargo, los analistas no creen que estos métodos tengan un gran potencial a largo plazo. Eastman Kodak está comercializando impresoras domésticas; desafortunadamente, lo mismo hacen muchas empresas más. Con el tiempo, los analistas creen que una creciente proporción de consumidores dejarán que los expendios detallistas hagan la impresión. Con este método, costosas máquinas producen 2 000 impresiones por hora a partir de un medio digital presentado por los consumidores. Fuji va muy delante de Kodak en colocar estos minilaboratorios en tiendas detallistas. Eastman Kodak se ha colocado a la cabeza del grupo en ventas de cámaras digitales. En términos de unidades vendidas, Kodak tenía una participación de 22% en 2004, seguida de Sony, Canon y Hewlett-Packard. En promedio, las cámaras digitales Kodak cuestan menos que otras marcas, así que Eastman Kodak no mantiene una participación tan grande en términos monetarios de las ventas.

Las cámaras digitales, de todos los rangos de precios, ahora sobrepasan las ventas de cámaras de películas a una tasa de cuatro a una, o tal vez de cinco a una. Como resultado, la proporción de hogares estadounidenses que tienen una cámara digital ha crecido de 8% en 2000, a más de 40 quizá 50% en la actualidad. Claramente, para Kodak y sus competidores, el futuro es digital, al menos hasta que un adelanto tecnológico presente una mejor forma de captar, almacenar y compartir imágenes.[1]

¿La transición de Kodak de cámaras de película a cámaras sin película ha posicionado a la compañía para el éxito futuro en el área de rápido crecimiento de la fotografía digital?



www.kodak.com

Eastman Kodak Co., como la mayoría de las empresas, enfrenta los desafíos de proteger su posición competitiva así como hacer ventas y ganancias con productos nuevos como requiere el mercado. Este caso ilustra que, con el tiempo, una empresa debe tomar numerosas decisiones sobre su línea de productos. Si las decisiones correctas se toman —y se producen a tiempo— afectarán enormemente el grado de éxito de una compañía, no solamente durante un año, sino por mucho tiempo.

En cualquier tiempo dado, una empresa puede tener el control de comercialización de algunos productos nuevos y algunos viejos, mientras se planean y desarrollan otros. Este capítulo abarca un grupo de decisiones estratégicas que pertenecen al surtido de productos de una organización. Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de explicar:

Objetivos del capítulo

- La diferencia entre la mezcla de productos y la línea de productos.
- Las principales estrategias de la mezcla de productos: posicionamiento, expansión, alteración y contracción.
- Comercio precio arriba y comercio precio abajo.
- Administración de un producto a lo largo de un ciclo de vida.
- Obsolescencia planeada.
- Estilo y moda.
- El proceso de adopción de la moda.

Mezcla de productos y línea de productos

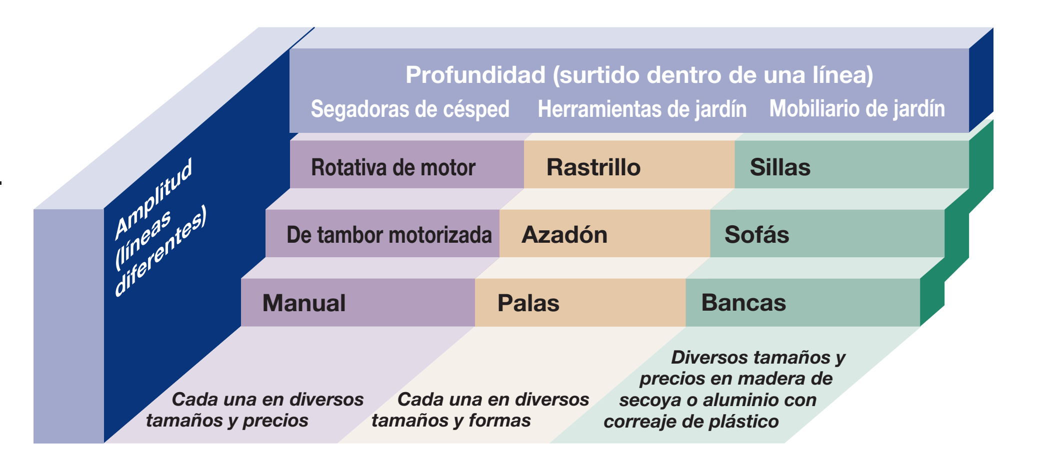


Red Hat Inc. vende sólo software de Linux y Carma Labs Inc. hace lo propio sólo con su bálsamo para labios (y un producto más). A pesar de estos ejemplos, pocas compañías se sostienen con un solo producto; la mayoría vende muchos productos. Una **mezcla de productos** es el conjunto de todos los productos ofrecidos a la venta por una empresa. La estructura de una mezcla de productos tiene amplitud y profundidad. Su **amplitud** se mide por el número de líneas de productos que comprende; su **profundidad**, por la diversidad de tamaños, colores y modelos que se ofrecen con cada línea de productos. En la figura 9.1 se ilustra una estructura de mezcla de productos.

Un amplio grupo de productos de características físicas similares y proyectados para usos esencialmente semejantes, constituye una **línea de productos**. Las empresas pueden dar forma a una línea de productos de diferentes maneras. Para Wyeth Consumer Healthcare, sus diversas presentaciones de remedios Robitussin para la tos (como los jarabes Pediátrico y de Fuerza Máxima y las pastillas de sabor cereza) representan una línea de productos. Sin embargo, para una gran farmacia o supermercado, todas las marcas de supresores de la tos, no sólo los productos Robitussin, comprenden una de las muchas líneas de productos.

FIGURA 9.1

Mezcla de productos: amplitud y profundidad en una tienda de prado y jardín.



Estrategias de la mezcla de productos

Hubo un tiempo en que las compañías Anheuser-Busch ofrecían bocadillos, productos de panadería, diversiones de parque de aventuras y unas 20 marcas de cerveza para los consumidores. ¿Se desarrolló por accidente este variado surtido de productos? No, reflejaba una estrategia planeada, como lo hizo la posterior decisión de la compañía de eliminar las divisiones de los bocadillos y productos de panadería. Para tener éxito en el marketing, los productores y los intermediarios necesitan estrategias cuidadosamente planeadas para manejar sus mezclas de productos, como veremos a continuación.

Posicionamiento del producto

La capacidad de la administración para atraer la atención a un producto y diferenciarlo en forma favorable de productos similares avanza largo trecho en la determinación de los ingresos de ese bien. Por consiguiente, la administración necesita hacer el *posicionamiento*. Recuerde, del análisis dado en el capítulo 6, que el posicionamiento comprende el desarrollo de la imagen que proyecta un producto en relación con productos competitivos y con los otros productos de la empresa.



Independientemente de la estrategia de posicionamiento que se emplee, siempre hay que considerar las necesidades del mercado meta. Por ejemplo, el Grupo InterContinental Hotels ha desarrollado múltiples (tal vez demasiadas) ofertas para satisfacer a diversos mercados meta. Por eso, además de sus hoteles tradicionales, la empresa de alojamiento tiene ahora las propiedades Holiday Inn servicio completo, Express, Select, Garden Court, Nickelodeon Family Suites y SunSpree Resort, así como las Staybridge Suites, Candlewood Suites y los hoteles y centros de descanso y esparcimiento InterContinental y Crowne Plaza. De igual manera, para satisfacer los diferentes deseos de los consumidores, Anheuser-Busch tiene cervezas tradicionales y ligeras a muchos niveles de precio, varias marcas de bebidas no alcohólicas y, ahora, una cerveza baja en carbohidratos.[2]

Los ejecutivos de marketing pueden elegir entre diversas estrategias de posicionamiento. A veces deciden emplear más de una para un producto particular. He aquí varias de las principales estrategias de posicionamiento.

Posicionamiento en relación con un competidor

Para algunos productos la mejor posición es la de estar directamente contra la competencia. Esta estrategia es sobre todo conveniente para una compañía que ya tiene una sólida ventaja diferencial o que está tratando de consolidarla si ya la tiene. Después de nueve años de sostenerse con un solo modelo (si bien exitoso), la división Saturn de General Motors sacó al mercado por fin modelos más grandes. La serie L (de *larger*: más grande) pretendía (pero fracasó) atraer a los clientes de los principales competidores de Saturn, Honda y Toyota. Saturn lo intenta de nuevo con el sedán Aura y el roadster Sky (convertible). Para defenderse de las fábricas de microprocesadores rivales, Intel Corp. ha utilizado el eslogan "Intel Inside" y una campaña publicitaria larga para convencer a los compradores de que su producto es superior al de sus competidores.[3]



En el caso de otros productos, el posicionamiento de choque frontal es exactamente lo que *no* hay que hacer, en especial cuando el competidor tiene una posición de mercado fuerte. En el basquetbol profesional femenino de Estados Unidos, la American Basketball League (ABL) y la Women's National Basketball Association (WNBA) competían directamente una con otra, llegando al grado de que se encimaban sus temporadas. En último término, la ABL perdió ante la WNBA, que cuenta con el apoyo financiero de la NBA masculina.[4]



Una opinión es la de que los contendientes de menor fuerza deben tratar de ser lo opuesto del líder del mercado, o por lo menos ser muy diferentes de éste. Southwest Airlines se posicionó eficazmente como la alternativa de bajo precio de las aerolíneas de servicio completo. De hecho, los competidores grandes, así como los que van empezando, como JetBlue y Frontier, han estado tratando de emular las prácticas de Southwest, quien satisface a un segmento considerable de viajeros y genera ganancias.[5]

Posicionamiento en relación con una clase o atributo de producto

A veces, la estrategia de posicionamiento de una compañía consiste en asociar su producto con una

Marriott International, Inc. posiciona sus marcas por precio y calidad y en relación con la competencia. La gama de hoteles y lugares de esparcimiento de Marriott, con variaciones de precios y escala de comodidad, tienen la intención de atraer diferentes mercados objetivo. Enfrentando una amplia competencia, Marriott ha agregado marcas como Spring Hill Suites para asegurar que su mezcla de productos satisfaga a sus clientes meta.



www.marriott.com/corporateinfo/default.mi



clase o atributo de producto o distanciarlo de éste. Por ejemplo, algunas empresas colocan sus productos en una clase deseable, como "Made in the USA" (hecho en Estados Unidos).

Otras empresas promueven sus mercancías anunciando que tienen un atributo atractivo, como "de bajo consumo de energía" o "no daña el ambiente". Esta estrategia se usa ampliamente con los productos comestibles. Libby's, Campbell Soup, Kellogg's y las competidoras de éstas, por ejemplo, han presentado líneas de alimentos con un común denominador: bajo o ningún contenido de sal. Estos productos se posicionan contra otros que se presentan con cantidades convencionales de sal. A veces lo que se destaca es lo que hay en el producto, en lugar de lo que se excluye de éste. Tal es el caso de Volvo, que construyó un marco de acero en torno al compartimiento de pasajeros para posicionar sus vehículos como *el* automóvil seguro.

Posicionamiento por precio y calidad Algunos productos y detallistas son conocidos por sus productos de alta calidad y sus precios elevados. En el campo detallista, Saks Fifth Avenue y Neiman Marcus se posicionan en un extremo del continuo precio-calidad. Las tiendas de descuento, como Wal-Mart y Dollar General se van al otro extremo. No estamos diciendo que los comercios de descuento ignoren la calidad, sino, más bien, que hacen hincapié en los precios bajos.

En años recientes, tanto Ford como General Motors han vendido grandes cantidades de SUV (vehículos deportivos utilitarios). Ahora, casi cada fabricante ha introducido o está preparándose para presentar su propio SUV, la mayoría de los cuales cuentan con tracción en las cuatro ruedas y otras comodidades de alta calidad, pero costosas. En un mercado lleno con docenas de modelos de vehículos utilitarios, que van de los conocidos Ford Explorer y Chevy Suburban a los no tan familiares Kia Sorento y Buick Rainier, los productores se esfuerzan por diferenciar su modelo particular de los demás. Sin diferenciación, en particular respecto del posicionamiento en el continuo precio-calidad, es probable que algunos modelos fracasen.

Expansión de la mezcla de productos

La **expansión de la mezcla de productos** se logra aumentando la profundidad de la línea de productos dentro de una línea particular o el número de líneas que una empresa ofrece a los clientes. Veamos estas opciones.

Cuando una compañía agrega un producto similar a una línea de productos existente con el mismo nombre de marca a esto se le llama una **extensión de línea**. Para ilustrar esto, separe el inserto de cupones de su diario dominical. Es probable que encuentre ejemplos como la promoción de Pillsbury de unas 10 variedades de sus conocidos bizcochos y rollos; L'Oréal anunciando nuevas versiones de champús para niños y al Tío Ben promoviendo varios tipos de arroz.

Las organizaciones de las industrias de servicios utilizan la estrategia de la extensión de línea. Por ejemplo, hace algunos años la Iglesia católica amplió su línea de servicios religiosos agregando misas vespertinas los sábados y domingos, y las universidades ofrecen programas para atraer a prospectos de estudiantes mayores.

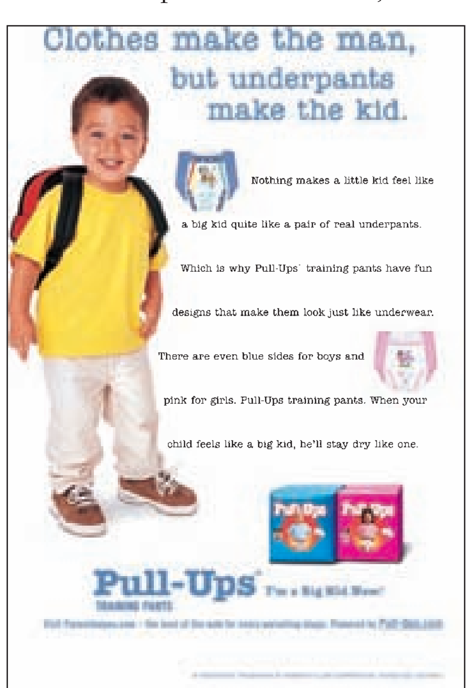
Hay muchas razones para las extensiones de línea. La principal es que la firma desea atraer a más segmentos de mercado ofreciendo una gama más amplia de opciones de un producto particular. Las extensiones de línea han sido una de las prácticas más destacadas —y discutidas— durante los últimos 15 años. Como se analiza en el recuadro "Usted toma la decisión", las extensiones de línea se han vuelto tan comunes que suscitan dudas acerca de su eficacia.

Otra forma de ampliar la mezcla de productos, a la que se alude como **extensión de la mezcla**, es la de agregar una nueva línea de productos al surtido actual de la compañía. Los pudines Jell-O y los encendedores desechables Bic, éxitos ambos, y las pantimedias Bic y las aguas de colonia adidas, fracasos ambos, son ejemplos de extensión de mezcla. El fabricante de relojes Swatch se alejó bastante de su campo de acción para crear el muy pequeño y barato automóvil Smart, tanto así que finalmente Daimler (el fabricante de autos Mercedes Benz) se hizo cargo del proyecto.

www.jnj.com

Los productos de Johnson & Johnson (J&J) ilustran la distinción entre la extensión de la mezcla y la de la línea. Cuando J&J introdujo una línea de lentes de contacto desechables Acuvue, fue una extensión de la *mezcla* porque agregó otro producto a la mezcla de productos de la compañía. En cambio, la extensión de la línea agrega más artículos dentro de la misma línea de productos. Cuando J&J agrega nuevas versiones del analgésico Tylenol, ésa es una extensión de la *línea*.

Conforme a una estrategia de extensión de la mezcla, la nueva línea puede relacionarse o no con los productos actuales; más aún, puede ostentar uno de los nombres de marca existentes de la empresa o se le puede dar un nombre enteramente nuevo.



Para ganar una ventaja competitiva, generar más ventas, y construir la satisfacción del cliente, Kimberly-Clark Corp. ha ampliado su línea de pañales de varias formas. Por ejemplo, como se muestra en el anuncio, la empresa no ofrece solamente una línea de pañales entrenadores bajo la marca Pull-Ups, también tiene versiones separadas para niños y niñas.


www.pull-ups.com

De modo característico, la nueva línea se relaciona con la mezcla de productos existente porque la empresa quiere aprovechar sus cualidades fuertes y su experiencia. Dado el éxito de las tazas de crema de cacahuate de Reese, en Hershey's se piensa que la marca les dice "crema de cacahuate" a los consumidores, así que introdujo una línea de las cremas de cacahuate de Reese. Hunt-Wesson tiene un punto de vista similar acerca de su marca Swiss Miss en relación con el chocolate, así que creó pudines Swiss Miss en sabores de chocolate y otros. En ambos casos, las nuevas líneas trabajan con una de las marcas populares de la empresa para aprovechar la familiaridad de los consumidores y el sentir favorable hacia la marca. Consideraremos este enfoque más en detalle cuando se trate el *valor del nombre y marcas* en el siguiente capítulo.

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Cuántos productos son demasiados?

En un año común, se ofrecen al consumidor más de 30 000 productos nuevos (entendiendo el término en sentido amplio). En realidad, la tasa anual de presentaciones casi se ha duplicado en los últimos 10 años. Tan sólo en la categoría de bebidas (que van de bebidas no alcohólicas carbonatadas a bebidas alcohólicas), hay más de 3 500 nuevos productos cada año. Buscando una mayor participación del mercado de las bebidas carbonatadas, que genera más de 65 mil millones de dólares anuales en ingresos, PepsiCo presentó una Pepsi One con nueva fórmula a principios de 2005. Coca-Cola siguió el ejemplo con una versión de Diet Coke endulzada con Splenda y la nueva Coca-Cola Zero.

En la industria automotriz, el número de placas personalizadas se incrementó notablemente, pasó de menos de 50 a más de 250 en los últimos 55 años. Incluso hay una proliferación de ellas en el segmento de autos deportivos, donde los mercadólogos de alrededor de 20 modelos distintos compiten por sólo 200 000 unidades que se compran cada año.

¿Beneficia este flujo de nuevos ofrecimientos a los consumidores y detallistas igual que a los fabricantes? Varias evidencias hacen pensar que no. Muchos consumidores no pueden diferenciar entre las numerosas alternativas, y se sienten frustrados o se disgustan en el proceso. En realidad, ¿sabe usted cuáles son las diferencias entre Tylenol Flu, Tylenol Cold, Tylenol Sinus y Tylenol Allergy Sinus, sin mencionar las de sus diferentes formas (tabletas, cápsulas y cápsulas de gel)?

El problema fundamental tal vez sea que casi 75% de los llamados nuevos productos son extensiones de línea dentro de una categoría de productos ya existente, en la cual el producto recién ingresado representa una forma diferente o promete un beneficio agregado. Sólo 25% de los nuevos productos son una mezcla o una extensión de la línea fuera de la categoría actual de la empresa, y sólo 6% tienen características de verdad nuevas.

Los supermercados no tienen espacio en anaqueles para agregar todos o la mayoría de los nuevos productos. De acuerdo con un estudio realizado por el Food Marketing Institute, una asociación industrial, el número de productos separados (llamados unidades de mantenimiento de existencias) que exhibe un supermercado se puede reducir de 5 a 25% sin disminuir las ventas ni hacer que los consumidores piensen que la tienda ofrece un surtido pobre de productos.

Más aún, con tantos productos de marca (en ocasiones muy parecidas), los fabricantes gastan muchísimo dinero diseñando nuevas variaciones que no se benefician de las economías de escala que se dan tras largas corridas de producción. Por lo común, sus recursos están demasiado dispersos para desarrollar programas de marketing fuertes para sus marcas.

¿Cómo debe un fabricante determinar cuántos artículos sueltos en una línea de productos sirven mejor a los intereses de los consumidores, los detallistas y a sus propios intereses?

Fuentes: Chad Terhune, "Coke, Pepsi Launch New Diet Drinks", *The Wall Street Journal*, 22 de marzo de 2005, p. A6; Thomas Lee, "Why Foods Fail", *Star Tribune* (Minneapolis, MN), 30 de agosto de 2004, p. 1D; Jerry Flint, "267 Flavors", *Forbes,* 16 de agosto de 2004, p. 88; "The Best New Products", *Beverage Industry*, febrero de 2002, pp. 35-37; e Ira Teinowitz y Jennifer Lawrence, "Brand Proliferation Attacked", *Advertising Age*, 10 de mayo de 1993, pp. 11+.

Alteración de los productos existentes

En lugar de crear un producto enteramente nuevo, la administración podría hacer bien al dirigir una mirada fresca a los productos existentes de la organización. Es frecuente que mejorar un producto establecido, lo que se llama **alteración de producto**, sea más redituable y menos arriesgado que desarrollar un producto nuevo por entero. La sustitución de NutraSweet por sacarina en los refrescos dietéticos acrecentó las ventas de estas bebidas. Rediseñar el producto mismo puede sostener su atractivo o incluso iniciar su renacimiento. Por ejemplo, Kimberly-Clark rediseñó sus pañales desechables, a fin de que fueran menos voluminosos y, asimismo, los diversificó en estilos diferentes para niño y niña.

La alteración de producto, sin embargo, no deja de tener riesgos. Cuando Coca-Cola Co. modificó la fórmula para su producto principal y cambió su nombre por New Coke, las ventas se desplomaron. El resultado fue que regresó a la antigua fórmula bajo el nombre de Coca-Cola Classic.

La alternativa, en especial para los bienes de consumo, es que no se cambie el producto en sí, sino el empaque. Por ejemplo, Pillsbury creó un fondo unificador para los empaques de la mayoría de sus mezclas de postres, un campo azul cobalto con pequeños puntos blancos como de bordado.[6] Para obtener una pequeña ventaja diferencial, algunas compañías están

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

La competencia en el marketing se refiere a ganar y luego mantener una ventaja sobre otras empresas con productos similares. En ocasiones la batalla se vuelve tan acalorada, que las compañías recurren al "espionaje" y otras formas de inteligencia competitiva para obtener información vital, quizá hasta muestras de productos a punto de ser introducidos al mercado.

Considere, por ejemplo, la constante guerra de máquinas afeitadoras y navajas entre Gillette y Schick-Wilkinson Sword (SWS). En un encuentro reciente, en una esquina estaba el rastrillo Mach3 Turbo de Gillette y la Quattro de Schick en la otra. Casi inmediatamente después de que se introdujo la Quattro de cuatro navajas, Gillette presentó una demanda legal, alegando que el nuevo producto de SWS violaba una o más de las patentes de Gillette.

El momento de la demanda, sólo horas después de que Schick anunciara la introducción del Quattro, planteó preguntas sobre cómo Gillette pudo evaluar con tanta rapidez la posibilidad de violaciones de patentes. Aún más sorprendente fue la revelación de Gillette de que su acusación de violación de patentes se basaba en pruebas que había realizado en 10 cartuchos del rastrillo y navajas del Quattro. Representantes de SWS adujeron juego sucio, cuestionando la forma en que su principal competidor obtuvo las navajas antes de que pudieran ser compradas.

¿Es ético que una empresa que desea introducir un nuevo producto trate de violar la patente de un competidor para un producto similar? ¿Es ético que una compañía obtenga muestras de un producto aún no introducido al mercado?

Fuentes: Chris Reidy, "Gillette Nets Record Earnings", *The Boston Globe*, 5 de noviembre de 2003, p. C1; y Justin Pope, "Is It Splitting Hairs or Shaving Truth to See Spying as Competitive Intelligence?", *St. Louis Post-Dispatch*, 21 de septiembre de 2003, pp. G1, G3.

ofreciendo una variedad de productos alimenticios tales como quesos rebanados y rallados en paquetes que resellan con dispositivos de tipo cierre (cremallera). De este modo los empaques se pueden alterar para realzar la apariencia o mejorar las características de uso del producto.

Contracción de la mezcla de productos

Otra estrategia, llamada **contracción de la mezcla de productos**, se aplica eliminando una línea entera o simplificando el surtido dentro de una línea. Las líneas o mezclas más pequeñas o más cortas pueden eliminar los productos con poca o ninguna ganancia. El resultado pretendido de la contracción de la mezcla de productos es el de ganancias más elevadas provenientes de menos productos. General Mills (Wheaties, Betty Crocker, harina Gold Medal) decidió concentrarse en su negocio de alimentos y, de manera consecuente, vendió su participación en Izod (el fabricante de prendas de "cocodrilo") y sus líneas de juguetes y juegos para niños. En los ramos de servicios, algunas agencias de viajes han pasado de vender todas las modalidades de viaje a concentrarse en *tours* (recorridos de varias ciudades) y viajes a lugares exóticos. Y, para reducir sus riesgos de responsabilidad y costos de seguros, muchos médicos han dejado de ofrecer servicios de obstetricia.

Durante los primeros años de la década de 1990, la mayoría de las empresas ampliaron, en lugar de contraer, sus carteras de productos. Numerosas extensiones de línea dan prueba de esta tendencia. A últimas fechas, algunas compañías que acabaron con un número inmanejable de productos o con múltiples artículos o líneas no redituables emprendieron una reducción de la mezcla de productos. Como consecuencia, muchas organizaciones tienen ahora menos líneas de productos, y las restantes son más delgadas y más cortas. Hay una enorme cantidad de ejemplos de contracción de la mezcla de productos, que tienen que ver en ocasiones con empresas bien conocidas. Por ejemplo, Procter & Gamble redujo su negocio de alimentos mediante la venta de la marca de crema de cacahuate Jif y la marca de aceites de cocina Crisco a J. M. Smucker Co., y luego sus marcas Sunny Delight y Punica de bebidas a una compañía privada. En fecha más reciente, P&G emprendió una extensión de la mezcla importante al adquirir Gillette Company y su colección de máquinas afeitadoras, navajas, baterías y otras líneas de productos. Con el tiempo, P&G puede contraer su mezcla de nuevo al deshacerse de cualquiera de las marcas de Gillette que no cumplen la meta de la empresa de "construir grandes marcas en categorías centrales".[7]



Este anuncio muestra cómo una empresa, Giorgio Armani en este caso, puede desarrollar una oferta separada y un tanto de bajo precio para apelar a un segmento nuevo del mercado. Como tal, Armani Exchange es un buen ejemplo de la práctica de marketing llamada comerciando hacia abajo.





Comercio precio arriba y comercio precio abajo

Las estrategias de comerciar por arriba y por debajo del precio acarrean un cambio en el posicionamiento del producto *y* una expansión de la línea de productos. **Comerciar precio arriba** significa agregar un producto de precio más alto a una línea para atraer a un mercado más amplio. Al mismo tiempo, el vendedor intenta que el prestigio del nuevo producto ayude a las ventas de sus productos de precios más bajos.



Los siguientes son algunos casos de comercio precio arriba. A su línea de relojes deportivos de bajo costo, Swatch agregó un cronómetro de 70 dólares y otros relojes de precio elevado. Los detallistas de mejoramiento del hogar, incluidos Home Depot y Lowe's, están ofreciendo ahora más productos costosos, recorriendo toda la escala hasta los candiles o arañas de luces de 39 500 dólares.[8] Y hasta los fabricantes de alimento para mascotas han comerciado precio arriba a las líneas "superpremium", ilustradas por Pedigree, de Kal Kan y Purina ONE de Nestlé.

Comerciar precio abajo significa agregar un producto de bajo precio a la línea de productos de una compañía. La empresa espera que la gente que no se puede permitir comprar el producto de alto precio original o que lo considere demasiado caro, compre el nuevo producto de precio más bajo. La razón: el producto de bajo precio acarrea algo del estatus y algunos de los otros beneficios más sustanciales (como el rendimiento) del artículo de precio elevado.

Marriott Corp. siguió una estrategia de comercio precio abajo cuando inició 1) los hoteles Courtyard by Marriott, enfocados en el mercado de precio mediano dominado largamente por cadenas como Holiday Inn y Ramada Inn y 2) Fairfield Inns, para competir en el mercado de precio económico. Incluso algunos diseñadores de ropa para dama de moda muy exclusiva, como Donna Karan y Bill Blass, están comerciando precio abajo mediante la presentación de líneas de precios módicos. Las nuevas líneas tienen precios entre 100 y 900 dólares por prenda, lo que de ordinario es menos de la mitad del precio de sus líneas caras. Apple Computer hizo lo mismo, introduciendo computadoras personales Mac y reproductores musicales iPod de menor precio en 2005.[9]

El comercio precio arriba y el de precio abajo son estrategias peligrosas porque los nuevos productos pueden confundir a los compradores, y resultar en ínfimas ganancias netas. Es de igual modo inconveniente que las ventas del producto o las líneas nuevas se generen a costa de los productos establecidos. Cuando se hace *comercio precio abajo*, la nueva oferta puede dañar de manera permanente la reputación de la empresa y la de su producto establecido de alta calidad. Para reducir esta posibilidad, a los nuevos productos de precio bajo se les pueden dar nombres de marca diferentes de las marcas establecidas. Por eso fue que Hewlett-Packard Co. creó una etiqueta Apollo separada para una nueva línea de impresoras de bajo precio, y que Williams-Sonoma Inc. eligió West Elm como etiqueta para su catálogo de muebles de precios bajos.[10] Con este procedimiento, la empresa deja de percibir los beneficios de un nombre de marca, pero puede aprovechar de todas formas su experiencia en la distribución y promoción del producto de éxito.



En el *comercio precio arriba*, por otra parte, el reto depende de si el producto o la línea nuevos llevan la marca establecida o se les da un nuevo nombre. Si se usa el mismo nombre, la compañía tiene que cambiar su imagen lo suficiente para que los clientes acepten el producto de alto precio. Al mismo tiempo, el vendedor no quiere perder sus clientes actuales. La nueva oferta puede empañar la imagen establecida al no atraer nuevos clientes y, por el contrario, alejar a los que tenía. Para evitar este problema, Sears se valió del nombre Great



Indoors para una nueva cadena de tiendas que vende marcas comparativamente caras que no se encuentran en las tiendas tradicionales de la primera.[11]

De cualquier manera, si se usa un nombre de marca distinto, ya sea para usar comercio de precio arriba o precio abajo, la compañía tiene que crear conciencia de marca. Por supuesto, para estimular a los consumidores a comprar el nuevo producto o a ir de compras a la nueva tienda, se deben usar la promoción y otras medidas.

Ciclo de vida del producto

Como vimos en el capítulo 8, el ciclo de vida de un producto puede tener efecto directo en la supervivencia de una compañía. El ciclo de vida de un producto consta de cuatro etapas: introducción, crecimiento, maduración y declinación. El concepto de ciclo de vida del producto *se aplica a una categoría genérica del producto* (hornos de microondas y microprocesadores, por ejemplo) y no a marcas específicas (Sharp e Intel, respectivamente). El **ciclo de vida del producto** consiste en la demanda agregada por un tiempo prolongado de todas las marcas que comprenden una categoría de producto genérico.

Un ciclo de vida se puede representar graficando el volumen agregado de ventas de una categoría de producto en el tiempo, años por lo común. Es útil también acompañar la curva del volumen de ventas con la correspondiente curva de utilidades de la categoría del producto, como se aprecia en la figura 9.2. Después de todo, finalmente a la compañía le interesan las ganancias, no sólo las ventas.

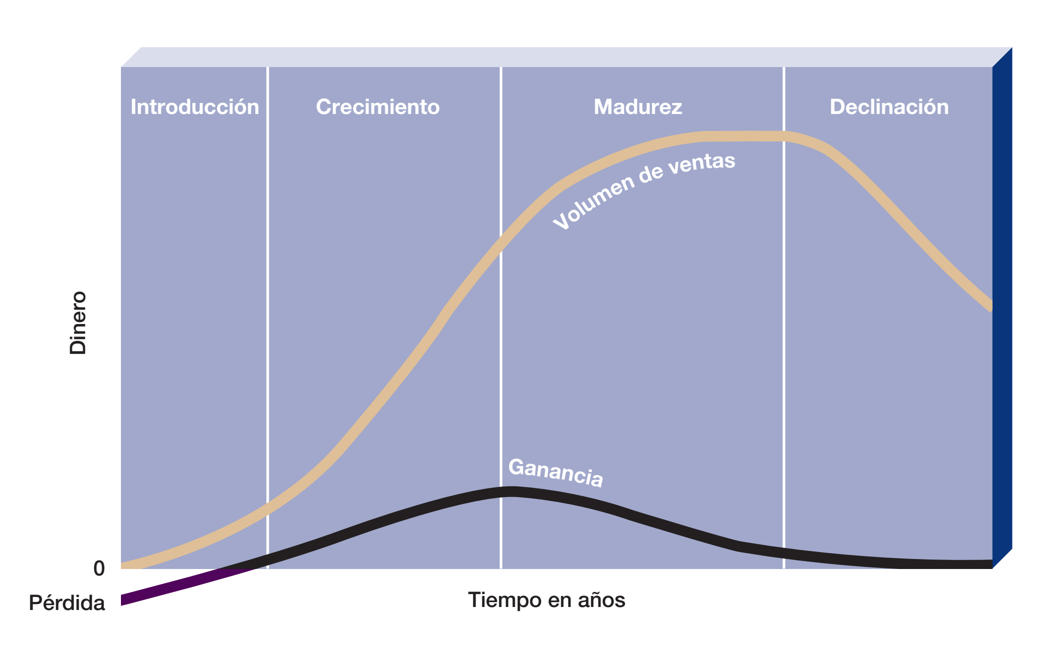
Las *formas* de estas dos curvas varían de una categoría del producto a otra. No obstante, en la mayoría de las categorías, las formas básicas y la relación entre las curvas de ventas y de ganancias son como se ilustra en la figura 9.2. En este ciclo de vida característico, la curva de utilidades de la mayoría de los productos nuevos es negativa (lo que significa pérdida) a través de gran parte de la etapa introductoria. En la última parte de la etapa de crecimiento, la curva de utilidades empieza a decaer mientras que el volumen de ventas sigue subiendo. Las utilidades declinan porque las empresas de una industria habitualmente tienen que aumentar sus esfuerzos de publicidad y ventas o reducir sus precios para sostener sus ventas ante la intensificación de la competencia en la etapa de madurez.

Introducir un nuevo producto en el momento apropiado ayudará a una compañía a mantener un nivel deseado de utilidades. En el afán de mantener su posición dominante, Gillette Company enfrenta este reto con frecuencia. Hace poco tiempo, una gran compañía francesa redujo la participación de mercado de Gillette al introducir los muy exitosos rastrillos desechables Bic. Luego de una considerable labor de investigación y desarrollo, Gillette contraatacó con el nuevo rastrillo Sensor, que presentaba hojas suspendidas en forma independiente. La

FIGURA 9.2

Ciclo de vida característico de una categoría de producto.

Durante la etapa de introducción de un ciclo de vida, la categoría de productos —y prácticamente todas las marcas que comprende— es irredituable. Las ganancias totales de la categoría del producto son sanas durante la etapa de crecimiento, pero luego empiezan a declinar aun cuando el volumen de ventas del producto está creciendo todavía.



estrategia dio buen resultado, ya que muchos consumidores dejaron la conveniencia de los rastrillos desechables de bajo precio en favor de las mejores afeitadas que proporcionaba el rastrillo Sensor, de mayor precio. Entonces, Gillette comerció precio arriba nuevamente, al presentar el rastrillo Mach3 de triple hoja, con un precio 35% más alto que el del Sensor.[12]

Si un producto nuevo no tiene competencia y es particularmente atractivo para los consumidores, la empresa puede ponerle un precio alto y lograr grandes ganancias. Ése fue el caso de Mach3, así que Gillette fue capaz de cosechar ganancias sanas del mercado de afeitada húmeda, enseguida de que se introdujo el nuevo producto. Intel Corp. ha buscado una forma de controlar los precios introduciendo nuevas generaciones de microprocesadores con sólo dos o tres años de intervalo, aun cuando todavía esté creciendo la demanda de su versión actual. Sin embargo, en los últimos años, Intel ha tenido que apoyarse más en las reducciones de precios para mantener su participación del mercado de microprocesadores que se utilizan en las computadoras personales. Ahora Intel busca evitar la competencia de precios directa al combinar microprocesadores y software para crear plataformas que realizan tareas específicas (por ejemplo, evitar virus en computadoras empresariales).[13]

Se ha criticado el concepto del ciclo de vida del producto diciendo que carece de apoyo empírico y que es demasiado general para ser útil en casos específicos.[14] Hay que admitir que el ciclo de vida del producto no es perfecto y que hay que adaptarlo para que se ajuste a las diferentes circunstancias; aún así, no deja de ser directo y poderoso. El buen resultado del marketing de una empresa se puede ver afectado en grado considerable por su capacidad para determinar y adaptarse a los ciclos de vida de cada una de sus categorías de producto.

Características de cada etapa

La dirección debe tener la capacidad para reconocer en qué parte del ciclo de vida está su producto en un momento dado. Las estrategias de ambiente competitivo y de marketing que se han de usar dependen ordinariamente de la etapa particular del ciclo de vida. La tabla 9.1 contiene una sinopsis de las cuatro etapas. Cada etapa se destaca a continuación.

TABLA 9.1 Características e implicaciones de las diferentes etapas del ciclo de vida del producto

	Etapa			
	Introducción	**Crecimiento**	**Madurez**	**Declinación**
Características				
Clientes	Innovadores	Mercado masivo	Mercado masivo	Clientes leales
Competencia	Poca, si la hay	Creciente	Intensa	Decreciente
Ventas	Niveles bajos, luego aumentan	Crecimiento rápido	Lentas/sin crecimiento anual	En declive
Ganancias	Ninguna	Grandes, luego llegan a su punto culminante	Disminuyen anualmente	Bajas/No hay
Implicaciones de marketing				
Estrategia total	Desarrollo de mercado	Penetración del mercado	De posicionamiento defensivo	De eficiencia o de salida
Costos	Altos por unidades	Declinantes	Estables o crecientes	Bajos
Estrategia de producto	Indiferenciada	Artículos mejorados	Diferenciada	Línea recortada
Estrategia de asignación de precios	Alta, lo más probable	Más bajos	Más bajos con el tiempo	Crecientes
Estrategia de distribución	Dispersa	Intensiva	Intensiva	Selectiva
Estrategia de promoción	Conciencia de la categoría	Preferencia de marca	Lealtad a la marca	De refuerzo

Fuente: Adaptado de material proporcionado por el profesor David Appel, University of Notre Dame.

www.zenith.com

Introducción Durante la **etapa de introducción**, llamada a veces la *etapa pionera*, un producto se lanza al mercado en un programa de marketing a escala completa; ya pasó por el desarrollo de producto, que incluyó la filtración de ideas, el desarrollo del prototipo y las pruebas de mercado. El producto entero puede ser nuevo, como el cierre de cremallera (*zipper*), la grabadora de videocasetes y el sustituto de la grasa para los alimentos preparados; o puede ser conocido pero tener una característica novedosa que, de hecho, cree una categoría de nuevo producto, ejemplos de lo cual son los hornos de microondas y los patines en línea.

Para los productos realmente nuevos, lo normal es que haya poca competencia directa. No obstante, si el producto es muy prometedor, numerosas compañías pueden entrar en la industria desde temprano. Esto ocurrió en el caso de los televisores digitales, introducidos en 1998. Aunque sólo alrededor de una quinta parte de los televisores vendidos en la actualidad son digitales y no análogos, la categoría es considerada de enorme potencial por la mejorada calidad de la imagen del producto. Por lo tanto, productores importantes, como Zenith y Sony, están poniendo cada vez más interés en los televisores digitales; de hecho, la división de Estados Unidos de Mitsubishi decidió detener la producción de los anteriores tipos de televisores y concentrarse completamente en los aparatos digitales. El crecimiento de esta categoría de productos también depende de que la programación de alta definición se vuelva más amplia.[15]

Puesto que los consumidores no están familiarizados con el producto o la característica innovadores, una compañía pionera proyecta un programa promocional para estimular la demanda de la categoría completa del producto en lugar de una sola marca. La introducción es la etapa más arriesgada y costosa de un producto porque se tiene que gastar una considerable cantidad de dinero no sólo en desarrollar el producto, sino también en procurar la aceptación de la oferta por parte del consumidor. Son muchos los nuevos productos, quizá la mayoría, que no son aceptados por un número suficiente de consumidores y fracasan en esta etapa.

Crecimiento En la **etapa de crecimiento**, o *etapa de aceptación del mercado*, suben las ventas y las ganancias, con frecuencia a ritmo acelerado. Los competidores entran en el mercado, a menudo en gran número si la perspectiva de la utilidad es en particular atractiva. Las ganancias, debido principalmente a la competencia, empiezan a declinar hacia el final de la etapa de crecimiento.

Como parte de los esfuerzos de las empresas para incrementar las ventas y, a la vez, la participación de mercado, los precios generalmente declinan de manera gradual durante esta etapa. En los campos de alta tecnología, como los microprocesadores, los precios tienden a caer de un modo abrupto aun cuando la industria crece con rapidez. De acuerdo con un alto ejecutivo de Eastman Kodak: “Lo único que importa es si el crecimiento exponencial de su mercado es más rápido que la declinación exponencial de sus precios”.[16] Las estrategias de marketing apropiadas para esta etapa, así como para las otras tres, se resumen en la tabla 9.1.

Madurez Durante la primera parte de la **etapa de madurez**, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente; cuando se nivelan, las ganancias de productores y de intermediarios decaen. La razón principal: intensa competencia de precios.

Algunas empresas que tratan de diferenciarse extienden sus líneas de productos con nuevos modelos; otras presentan versiones “nuevas y mejoradas” de su marca primaria. En esta etapa, la mayor presión recae en los productores de las marcas 1 y 2 que extienden sus líneas. En la parte final de esta etapa, los productores marginales, que lidian con altos costos y no cuentan con una ventaja diferencial, salen del mercado porque no tienen los clientes o ganancias suficientes.

Declinación En el caso de la mayoría de los productos, la **etapa de declinación**, medida por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por una de las razones siguientes:

- Se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad. Los microprocesadores hicieron posibles muchos productos de reemplazo, como las calculadoras manuales (que volvieron obsoletas las reglas de cálculo deslizables) y los

juegos de video (que pueden haber empujado a la categoría de juegos de mesa, como Monopoly [Monopolio] y Clue [Pistas], a la etapa de declinación).

- La necesidad del producto desaparece, a menudo por el desarrollo de otro producto. Un ejemplo es el amplio atractivo del jugo de naranja congelado que prácticamente eliminó el mercado de los exprimidores de frutas domésticos mecánicos o eléctricos (sin embargo, un interés renovado por los comestibles frescos ha vuelto a impulsar recientemente las ventas de los exprimidores de frutas).
- La gente, fácilmente, se cansa de un producto (un estilo de ropa, por ejemplo), así que éste desaparece del mercado.

Al ver poca oportunidad de lograr ventas o ganancias revitalizadas, la mayoría de los competidores abandonan el mercado en esta etapa. No obstante, tal vez unas cuantas empresas consigan crear un pequeño nicho de mercado y continúen teniendo un éxito moderado en la etapa de declinación. Algunos fabricantes de estufas de leña pudieron hacer esto.

Duración del ciclo de vida del producto

La duración total del ciclo de vida, desde el comienzo de la etapa de introducción hasta el final de la declinación, varía a través de las categorías de productos. Abarca desde unas cuantas semanas o una corta temporada (cuando se trata de modas del vestido, por ejemplo) hasta muchas décadas (los autos o los teléfonos). Y varía por las diferencias en la duración de las etapas individuales de una categoría de producto a la siguiente. Más todavía, si bien la figura 9.2 sugiere que las cuatro etapas del ciclo de vida abarcan periodos casi iguales, las etapas en el ciclo de vida de cualquier producto determinado suelen prolongarse por lapsos diferentes.

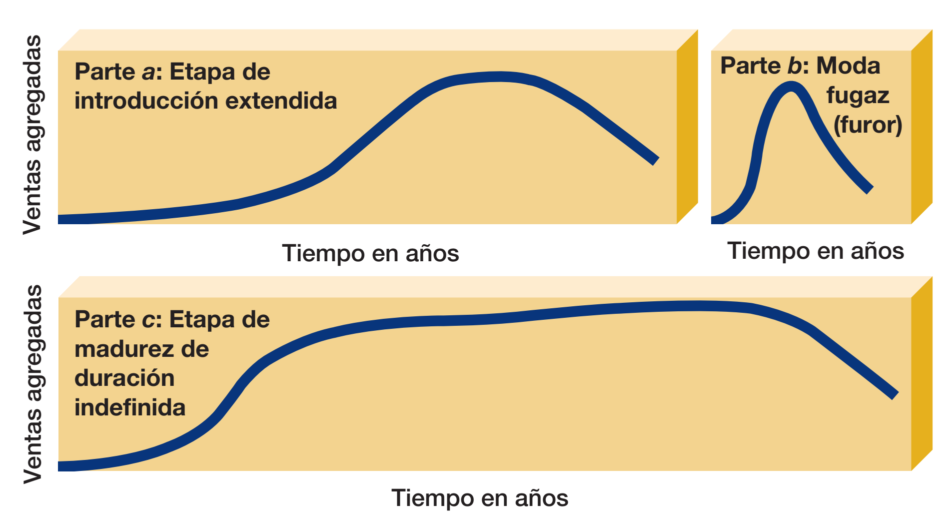
En la figura 9.3 se muestran tres variaciones en el ciclo de vida típico:

- En una, el producto conquista la amplia aceptación del consumidor sólo después de pasar por un extenso periodo de introducción (véase la parte *a*). Los sustitutos de grasa, como Olestra, se pueden emplear en la preparación de comestibles que van de las papas fritas al helado de crema. Sin embargo, esta categoría de producto pareciera estar detenida en la etapa de introducción de su ciclo de vida, acaso por los cambios en las actitudes del consumidor relativas a la grasa en los alimentos o las preocupaciones por posibles efectos colaterales, como los dolores abdominales.[17]
- En otra variación, el ciclo de vida íntegro empieza y termina en un lapso relativamente corto (parte *b*). Esta variación ilustra el ciclo de vida de una **moda muy fugaz**, un producto o estilo que se vuelve inmensamente popular casi de la noche a la mañana para caer del favor de los consumidores casi con igual rapidez. Los aros hula-hula y las lámparas de colguije son ejemplos de muy pasajeros caprichos pretéritos de la moda. Es probable que los dilatadores nasales (como las bandas Breathe Right) y las pulseras de hule de silicón (disponibles en cualquiera de los colores del arco iris) pueden considerarse modas fugaces de los últimos 10 años. La Fundación Lance



FIGURA 9.3

Variaciones del ciclo de vida del producto.



Algunos tipos de productos son como las estrellas fugaces. Es decir, son brillantes en términos de ventas crecientes durante un periodo corto y luego se apagan cuando las ventas se desploman en caída libre. En 2004 y 2005, a diario se vendían 100 000 pulseras de hule de silicón en apoyo de una gran variedad de causas y organizaciones. En algún momento, eBay tuvo una lista de más de 600 pulseras distintas. ¿Son las pulseras una moda pasajera, o son una categoría de productos perdurables?



Armstrong ha vendido más de 50 millones de pulseras LIVESTRONG amarillas, cuyas utilidades apoyan la investigación y ayuda contra el cáncer. No obstante, la historia se repite y en algún momento la gran demanda caerá rápido y de manera precipitada.[18]

- En una tercera variante, la etapa madura del producto dura casi indefinidamente (parte *c*). Este ciclo de vida lo ilustran los refrescos gaseosos enlatados, los estéreos portátiles (como el Walkman y ahora el MP3)[19] y los automóviles con motor a gasolina. Se han propuesto y hasta introducido automóviles movidos por energía eléctrica e híbrida, pero sigue predominando el auto como lo conocemos.

Haciendo a un lado los furores o modas fugaces, que representan un caso especial, los ciclos de vida de los productos se están acortando en general. Si los competidores pueden introducir rápidamente una versión de "yo también (*me too*)" de un producto popular, éste puede pasar pronto a la etapa de madurez. De otra suerte, como se describió en el caso de apertura del capítulo acerca de Kodak, los cambios rápidos de la tecnología vuelven obsoleto un producto casi de un día para otro. Hay quienes dijeron que eso ocurriría en el ramo del sonido, y que las cintas de audio digital sustituirían a los discos compactos (CD), pero no sucedió así. El último pronóstico es que incluso los formatos más nuevos, de modo notable los DVD de audio y los bajados de manera directa de Internet, harán del CD un dinosaurio. Hasta ahora, están surgiendo las descargas directas (primero por medios ilegales y ahora legales), pero los DVD en formato de audio languidecen.[20]

Más aún, hay categorías de productos que no pasan por las cuatro etapas del ciclo de vida; algunas fracasan en la etapa introductoria. Esto ocurrió tiempo atrás con un producto que reproducía discos láser en vez de casetes de video; sufrió de varios defectos (tales como capacidad limitada de almacenamiento) y por eso nunca se hizo muy popular, siendo sustituido por el tocadiscos digital versátil o DVD (*digital versatile disc*).

De igual manera, ya que el ciclo de vida se refiere a las categorías de producto más que a las marcas individuales, no todas las marcas pasan por las cuatro etapas del ciclo de vida. Por ejemplo, algunas marcas decaen desde el comienzo del ciclo. Eso fue lo que ocurrió con los autos Cord y LaSalle, que fracasaron durante la etapa de introducción del ciclo de vida de los automóviles. Otras marcas no se introducen sino hasta que el mercado se halla en la etapa de crecimiento o de maduración. El Saturn es un ejemplo muy exitoso en el ramo de la industria automotriz.

El ciclo de vida se relaciona con un mercado

Cuando decimos que un producto se halla en una etapa específica de su ciclo de vida, nos estamos refiriendo implícitamente a un mercado específico. Un producto puede ser bien aceptado (etapa de crecimiento o madurez) en algunos mercados, pero estar luchando por lograr la aceptación en otros. En el momento en que Ortho Pharmaceuticals presentó Retin-A como tratamiento para el acné, ya había productos que servían para este propósito. De modo que la categoría de los tratamientos del acné se hallaba probablemente en la etapa de madurez. Sin embargo, se descubrió que Retin-A podría ser eficaz para reducir las arrugas faciales; de hecho, creó una nueva categoría de producto. Por consiguiente, Retin-A entra tanto en la categoría de tratamiento para el acné que se hallaba en la etapa de madurez entre los adolescentes, como en la categoría de eliminador de arrugas que estaba en la etapa introductoria o tal vez en la fase temprana de la etapa de crecimiento entre la gente de mediana edad.

En términos de mercados geográficos, un producto puede estar en su etapa de madurez en un país y en su etapa introductoria o acaso ser desconocido incluso en otro país. Por ejemplo, los neumáticos radiales con bandas de acero estaban en su etapa de madurez en Europa

Occidental mucho antes de que se pusieran en venta en todo Estados Unidos. En cambio, las llamadas comidas rápidas son una categoría de producto maduro en ese país, pero son menos comunes en otras partes del mundo. Y, por último, el café helado en lata y botella es ampliamente aceptado en Japón con no menos de *8 000 millones* de dólares en ventas anuales. No obstante, las ventas de esta bebida en Estados Unidos son raquíticas, tal vez 10% del nivel en Japón. Pese a esto, viendo el potencial de crecimiento para este producto en Norteamérica, PepsiCo y Starbucks Coffee están colaborando para vender bebidas basadas en café helado. Frappuccino, un producto de proyecto de riesgo compartido, fue muy bien recibido por los consumidores poseyendo 80% de la participación de mercado en esta pequeña categoría.[21]

Administración del ciclo de vida

Hasta cierto punto, las acciones colectivas de las compañías que ofrecen productos competidores en la misma categoría afectan la forma de las curvas de ventas y utilidades en el curso de un ciclo de vida. Aun las compañías que actúan solas pueden tener impacto. Una empresa gigante puede acortar la etapa introductoria ampliando la distribución o acrecentando la labor de promoción que respalda el nuevo producto.

Sin embargo, las compañías, por lo general, no pueden afectar en grado sustancial a las curvas de ventas y ganancias de una categoría de productos. Así, pues, su tarea es determinar la mejor forma de lograr el éxito dentro del ciclo de vida de una categoría. Para una empresa individual, el manejo venturoso del ciclo de vida depende de 1) predecir la forma del ciclo del producto propuesto incluso antes de su introducción, y 2) adaptar con éxito las estrategias de marketing en cada etapa del ciclo de vida.

Estrategias de entrada

Una compañía que entra en un nuevo mercado tiene que decidir si ha de zambullirse en éste durante la etapa introductoria o si puede esperar y hacer su entrada durante la fase temprana del proceso de crecimiento, después de que las firmas innovadoras han demostrado que hay un mercado viable.

La estrategia de entrar durante la etapa introductoria tiene su motivo en el deseo de crear una posición dominante de mercado inmediatamente, y aminorar así el interés de los competidores potenciales y la eficacia de los competidores reales. Esta estrategia le dio buen resultado a Sony con el Walkman, a Amana y Litton con los hornos de microondas y, en época reciente, a USRobotics (ahora Palm Inc.) con los asistentes digitales personales (PDA), Intuit con el software de finanzas Quicken, así como eBay con las subastas en línea.



De acuerdo con una línea de pensamiento, existe un beneficio, llamado **ventaja del jugador inicial** (o *ventaja precursora*), para obtener una ventaja de arranque en el marketing de un nuevo tipo de producto. La premisa es que la compañía que presenta un nuevo producto puede enfocar como meta los segmentos de mercado potenciales más altos y determinar la forma de producir el bien o servicio a precios cada vez más bajos, por mencionar sólo un par de beneficios específicos. Sin embargo, la labor precursora exige una gran inversión, y los riesgos son grandes, lo que ya demostró la alta tasa de fracaso entre nuevos productos. De hecho, en la categoría de los PDA, Newton, de Apple, fue el precursor, pero fracasó pronto. Varios fracasos de sitios web, como fue el caso de eToys, Kozmo y Garden.com, fueron pioneros en sus categorías; no obstante, fallaron, incrementando dudas acerca de si en realidad un primer movimiento es una ventaja.[22]

Las grandes compañías, con los recursos de marketing para abrumar a las pequeñas empresas innovadoras, tienen las mayores probabilidades de alcanzar el éxito con una estrategia de entrada demorada. En un caso así, Coca-Cola introdujo Tab y luego Diet Coke, y Pepsi-Cola presentó Diet Pepsi, y los dos gigantes superaron a la No-Cal Cola de Kirsch, la pionera.

En un estudio de 50 categorías de productos se concluyó que la ventaja del jugador inicial es temporal. El precursor se mantiene como líder del mercado sólo en cuatro categorías (refrescos de cola, televisores a color, manteca vegetal hidrogenada y teléfonos). En cambio, demorar la entrada hasta que se pruebe el mercado a veces puede rendir frutos. De acuerdo con este mismo estudio, ser un "líder madrugador" puede ser ventajoso a la larga. El líder madrugador es una compañía que entra en una categoría de producto muchos años después del jugador inicial, pero que luego se apodera del liderato durante la etapa de crecimiento del ciclo, es el líder actual en más de la mitad de las 50 categorías de producto.[23]

La administración en tiempo de alza

Cuando las ventas están creciendo con fuerza y las utilidades son elevadas en una categoría de producto se podría pensar que los gerentes de marketing tienen poco que hacer como no sea registrar sus bonos. No es éste el caso. Las decisiones que se toman en la etapa de crecimiento influyen en 1) cuántos competidores entran en el mercado y 2) lo bien que se desempeña la marca de la compañía dentro de una categoría de producto en el mediano y largo plazos.

En el curso de la etapa de crecimiento del ciclo de vida, la empresa tiene que idear las estrategias apropiadas para su(s) marca(s) en esa categoría de productos. Hay que confirmar los mercados meta o hacerles ajustes si es necesario. Se tienen que formular las mejoras de producto, evaluar los precios y tal vez corregirlos, y se ha de ampliar la producción y mejorar la promoción.

Los videojuegos caseros se introdujeron en la década de 1970, pero la marca Nintendo, que era la más cautivadora (tal vez adictiva), creó en realidad una nueva categoría de producto en la década de 1980. Como se describe en un caso al final de esta parte del texto, este producto parecía estar en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida a principios de 1990. Sin embargo, las ventas de los videojuegos se estancaron a mediados de esa misma década. A partir de entonces, para estimular las ventas, Nintendo, Sony y Sega se enfrascaron en un "salto de rana tecnológico". Esto es, los tres competidores se afanan constantemente por obtener una ventaja diferencial, así sea sólo temporal, incorporando más capacidades de video, audio y gráficos en sus sistemas y controlando a la vez los precios.[24]

La administración durante la madurez

Las estrategias comunes para mantener las ventas de un producto o darles un fuerte impulso durante la etapa de madurez de su ciclo de vida no sólo consisten en efectuar una extensión de línea, sino en modificar el producto, diseñar nueva promoción e idear nuevos usos para ese bien.[25] Tales medidas pueden generar compras agregadas de los clientes actuales o atraer clientes nuevos.



Para alcanzar un nuevo mercado, Time Inc. extendió su línea *Sports Illustrated* presentando ediciones diferentes para mujeres (su publicación se suspendió a finales del 2000) y niños. Al bajar las ventas, algunas líneas de cruceros modificaron sus servicios al agregar nuevos destinos y puertos de escala, y ofreciendo cruceros con tema especial (a veces de forma conjunta con un equipo deportivo profesional). En el sector público, la Casa de



Una de las responsabilidades de la Casa de Moneda de Estados Unidos es vender al público monedas certificadas y sin circular, monedas conmemorativas y medallas. Para mantener el interés en las monedas del país, con el beneficio colateral de referir aspectos de la historia del país, la Casa de Moneda pone nuevas monedas en circulación y las promueve en su sitio de la red.



Moneda de Estados Unidos emitió una moneda de cinco centavos con una imagen más moderna de Thomas Jefferson y está introduciendo 50 nuevas monedas de 25 centavos, cada una diseñada para cada uno de los 50 estados.[26]

La empresa DuPont Co. parece ser particularmente experta en sostener productos maduros, como el recubrimiento protector de Teflon y la fibra Lycra. Lycra es una marca de *spandex*, una fibra que DuPont inventó en 1959. La estrategia primaria de DuPont para generar el interés continuo en la Lycra consistió en crear versiones mejoradas de la misma. El producto se usa ahora en diversas prendas de ropa, que van de los productos de moda en lencería para damas y varones a los pantaloncillos para ciclismo. DuPont respalda también a Lycra con promoción emprendedora, como la campaña de publicidad global con valor de 40 millones de dólares acentuando que la ropa hecha con Lycra ayuda a los consumidores a "verse mejor y sentirse mejor".[27]

Sobrevivir a la etapa de declinación Tal vez sea en la etapa de declinación cuando una compañía topa con los mayores desafíos en la administración del ciclo de vida. Por ejemplo, la leche condensada se desarrolló antes de la Guerra de Secesión de Estados Unidos, cuando no había refrigeración eléctrica para impedir la descomposición acelerada de los alimentos. Ahora que hay refrigeradores en casi todos los hogares estadounidenses, este producto está en su etapa de declinación. Borden vendió su marca de leche condensada a Eagle Family Foods, que está tratando de revigorizar el producto. Eagle emprendió la campaña "Haga magia en minutos" para mostrar a los consumidores que la leche condensada puede servir para preparar diversos postres fácilmente y en cualquier época del año.[28]



Cuando las ventas están decayendo, la administración tiene las alternativas siguientes:

- Asegurar que los programas de marketing y de producción sean lo más eficientes posible.
- Eliminar los tamaños y modelos no redituables. Con frecuencia, esta táctica *disminuirá* las ventas, pero *aumentará* las ganancias.
- "Agotar" el producto, o sea, recortar todos los costos a modo de dejar escasamente lo mínimo para maximizar la rentabilidad en la limitada vida restante del bien.
- Lo mejor (y lo más difícil) de todo: mejorar el producto en sentido funcional, o revitalizarlo de alguna manera. Algunos editores están trabajando arduamente para mantener el atractivo del diccionario. St. Martin's Press, por ejemplo, presentó un diccionario impreso que incluye la jerga del lugar de trabajo, así como biografías de personas célebres. Como parte de una colaboración con Microsoft, el nuevo diccionario estará disponible en un CD o DVD para su uso en computadoras personales.[29]

Si alguna de estas alternativas no sirve, la gerencia tendrá que considerar el **abandono del producto**. Los gastos de cargar con productos no redituables van más allá de lo que se ve en los estados financieros. Por ejemplo, hay un costo muy real en el tiempo y esfuerzo administrativo que se desvían hacia productos enfermos de muerte. La dirección suele ser renuente a descartar un producto, en parte porque le cobra apego al mismo con los años. Saber cuándo y cómo hay que abandonar los productos venturosamente puede ser tan importante como saber cuándo y cómo se han de introducir los nuevos.

Antes o después de abandonar un producto en declive, la compañía puede redefinir su misión para concentrarse en una empresa más prometedora. Eso es lo que hizo Fluke Manufacturing cuando sus dispositivos tradicionales de prueba y medición empezaron a volverse obsoletos a causa de la tecnología de la computación. Así que no fue casualidad que la compañía presentara la siguiente declaración de su misión: "Ser el líder en herramientas compactas profesionales de prueba electrónica".[30]



Obsolescencia planeada y moda

Los consumidores estadounidenses buscan constantemente lo nuevo, pero no lo que es "demasiado nuevo". Quieren novedades: nuevos productos, nuevos estilos, nuevos colores; sin embargo, quieren salir apaciblemente de sus esquemas habituales, y no que los echen fuera brus-

camente. Por lo tanto, muchos fabricantes aplican una estrategia de producto de obsolescencia planeada, cuyo objetivo es que el producto se vuelva anticuado y que aumente el mercado para los productos sustitutos. Los consumidores satisfacen su hambre de novedades con modas. Y los productores de modas dependen en gran medida de la obsolescencia planeada, según veremos.

Naturaleza de la obsolescencia planeada

El término **obsolescencia planeada** se utiliza para referirse a cualquiera de dos casos:

- **Obsolescencia tecnológica**. Las mejoras técnicas significativas dan por resultado un producto más eficaz. Por ejemplo, las cintas en casete dejaron fuera de moda a los discos fonográficos de vinilo, y luego los discos compactos dejaron prácticamente obsoletos a los casetes. Este tipo de obsolescencia se considera en general social y económicamente conveniente, porque el producto de reemplazo ofrece más beneficios o más bajo costo.
- **Obsolescencia de estilo**. Las características superficiales de un producto se alteran de modo que el nuevo modelo se distingue fácilmente del anterior. La obsolescencia de estilo, llamada a veces obsolescencia "psicológica" o "de moda", tiene la intención de hacer que la gente se sienta fuera de actualidad si continúa usando modelos viejos. Los productos sujetos a este tipo de obsolescencia incluyen la ropa, los muebles y los automóviles.

Lo normal es que cuando la gente critica la obsolescencia planeada se refiera a la obsolescencia de estilo. No obstante, a veces se critica la obsolescencia tecnológica (o funcional). Por ejemplo, se ha desaprobado a Microsoft por sus correcciones periódicas de Windows y de productos afines. Como decía sarcásticamente un crítico: "Las nuevas versiones de software son poco más que 'correcciones de erratas'..., y se le otorga a usted el privilegio de pagar por esas correcciones".[31] En nuestro análisis, cuando hablemos de obsolescencia planeada nos referiremos *sólo* a la obsolescencia de estilo, a menos que lo declaremos de otra manera.

Naturaleza del estilo y la moda

Aunque las palabras *estilo* y *moda* se usan a menudo en forma intercambiable, hay una distinción clara. Un **estilo** es una forma distintiva de construcción o presentación en cualquier arte, producto o acción (cantar, tocar, comportarse). Así, tenemos estilos en automóviles (sedanes, camionetas), en trajes de baño (de una pieza, bikinis), en muebles (*early American*, provenzal francés) y en música (jazz, rap).

Una **moda** es cualquier estilo popularmente aceptado o adquirido por grupos sucesivos de personas en el curso de un periodo relativamente largo. No todo estilo se convierte en una moda. Para ser considerado una moda, o ser llamado "de moda", un estilo tiene que ser aceptado por muchas personas. Todos los estilos enumerados en el párrafo precedente, excepto quizá la música rap, califican como modas. Todas las sociedades pasadas, lo que incluye el antiguo Egipto y la Europa medieval, tuvieron modas al igual que ahora Estados Unidos.

La moda tiene sus raíces en factores sociológicos y psicológicos. Fundamentalmente, la mayoría de nosotros se compone de conformistas. Al mismo tiempo, anhelamos vernos y actuar en forma *un poco* diferente de los demás. No es probable que estemos en rebelión contra las costumbres; simplemente queremos ser un poco distinguidos, pero sin que se nos acuse de tener mal gusto o de desdeñar las normas. La moda brinda una oportunidad de expresión personal.

Proceso de adopción de la moda

El proceso de adopción de la moda refleja los conceptos de 1) las influencias culturales, de clase social y de grupo de referencia en el comportamiento de compra del consumidor, como se explicó en el capítulo 4 y 2) la difusión de la innovación, explicada en el capítulo 8. Las personas suelen tratar de imitar a otras del mismo o del siguiente nivel socioeconómico superior. Una forma de hacer esto es adquirir un producto que esté de moda en el grupo al que usted desea asemejarse.

El **proceso de adopción de la moda** es una serie de oleadas de compra que se forman cuando un estilo particular es aceptado popularmente en un grupo, luego en otro, y otro, hasta que acaba por pasar de moda. Este movimiento, que representa la introducción, ascenso, culminación popular y declinación de la aceptación de un estilo por el mercado, se denomina

ciclo de la moda. Un caso puede ser que las fibras sintéticas, como el poliéster en la ropa, y el modelo convertible en los automóviles son dos productos que recorrieron completo el ciclo de la moda.

Hay tres teorías de la adopción de la moda, como se ilustra en la figura 9.4:

- **Goteo descendente**, cuando un ciclo de moda determinado fluye en *dirección descendente* a través de varios niveles socioeconómicos.
- **Goteo transversal**, cuando el ciclo se mueve *horizontal* y *simultáneamente* dentro de varios niveles socioeconómicos.
- **Goteo ascendente**, cuando un estilo se vuelve popular primero en los niveles socioeconómicos inferiores y luego *en dirección ascendente* para popularizarse entre los niveles superiores.

Tradicionalmente, para explicar el proceso de adopción de la moda se ha utilizado la teoría del *goteo descendente*. Como ejemplo, los diseñadores de ropa para damas presentan primero un estilo a líderes de opinión de los grupos socioeconómicos superiores. Si ellos aceptan el estilo, éste aparece pronto en las principales tiendas de modas. Pronto, los mercados de ingresos medianos y luego los de ingresos inferiores desean emular a los líderes, y el estilo se comercializa en masa. Al disminuir su popularidad, el estilo aparece en las tiendas de precios de ganga y, por último, se deja de considerar como moda.

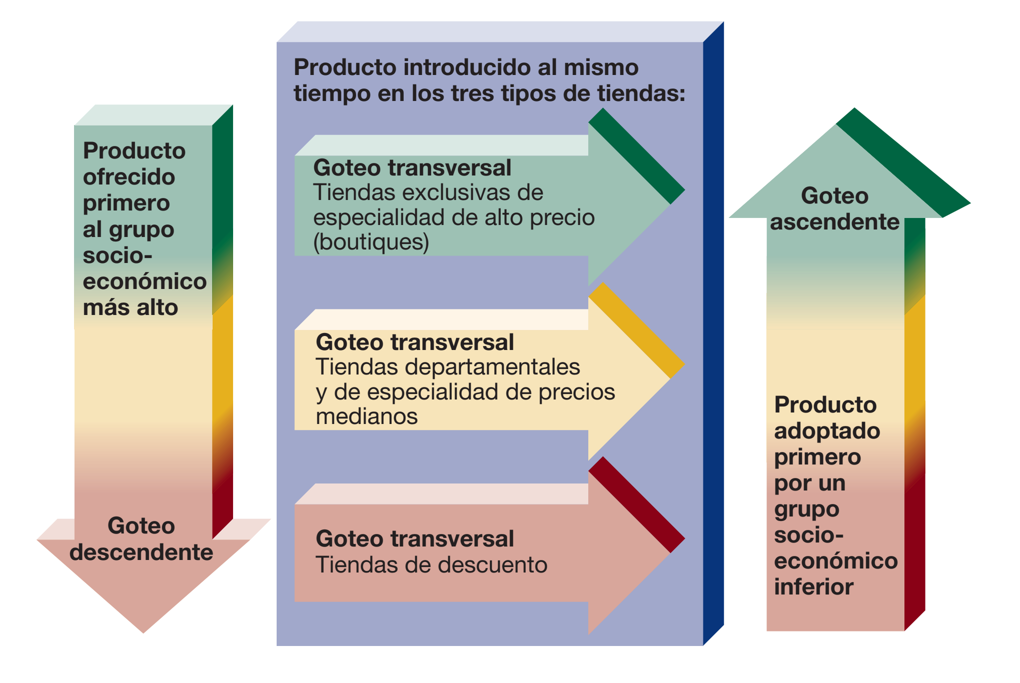
El proceso del *goteo ascendente* explica también algunos procesos de adopción de productos. Considérese cuántos estilos de música, como el jazz y el rap, se volvieron populares. Véanse asimismo los pantalones y chamarras de mezclilla azul, los zapatos tenis o deportivos, la pasta en la década de 1990 y la llamada ropa urbana durante varios años en el pasado.[32] Todas estas modas tenían una cosa en común: fueron populares primero entre los grupos socioeconómicos inferiores, y luego su popularidad "goteó en dirección ascendente" hacia los mercados de ingresos superiores.

En la actualidad, la teoría del *goteo transversal* explica el proceso de adopción de la mayoría de las modas. Es verdad que hay algún flujo hacia abajo, y obviamente lo hay hacia arriba. Pero, con los medios de producción, comunicación y transportación actuales, las compañías pueden diseminar la información de estilo y los productos tan rápidamente, que todos los niveles sociales se alcanzan aproximadamente al mismo tiempo.

Reconociendo este proceso de adopción acelerado, la mayoría de los fabricantes de prendas de vestir producen una amplia *variedad* de lo que es esencialmente un estilo. Elaboran de igual modo *calidades* distintas del mismo estilo básico para atraer a grupos de diferentes ingresos.[33] Por ejemplo, al cabo de pocas semanas del comienzo de la tempo-

FIGURA 9.4

Procesos de adopción de la moda.



PERSPECTIVA GLOBAL

¿De qué forma lo nuevo en la moda pasa tan rápido de Europa a Estados Unidos?

Muchas, pero no todas, de las tendencias de la moda en ropa comienzan en Europa y luego encuentran su camino hacia Estados Unidos. A veces, avances de estilos nuevos se exhiben en las tiendas departamentales y tiendas de descuento antes de que la versión original, que es costosa, llegue a las tiendas de ropa exclusivas. Esto puede suceder si un competidor pone atención a las exhibiciones públicas de modas que algunos diseñadores siguen utilizando para anunciar sus líneas de moda de otoño o de otra forma obtiene información sobre estilos por venir. Entonces, la firma competidora apresura el proceso de producción, tal vez poniendo menos atención a la calidad, e introduce precipitadamente los vestidos de imitación en los canales de distribución.

La Internet también contribuye a la rápida difusión de las tendencias de la moda. Por algo, Yves Saint Laurent y algunos otros diseñadores de alta costura (ropa de moda muy costosa) están transmitiendo por la red sus exhibiciones periódicas de moda en vivo. De esta manera, cualquiera puede ver qué están promoviendo como "nuevo y extraordinario" las casas que tienen lo último en moda. Asimismo, servicios relativamente nuevos permiten ver a los suscriptores no sólo lo que están vistiendo las modelos de modas en las pasarelas alrededor del mundo, sino también fotos de los productos que se están presentando en los aparadores de las cadenas detallistas líderes, así como lo que viste la gente joven en las grandes ciudades. La Worth Global Style Network, fundada por dos hermanos ingleses, vende suscripciones a su servicio de monitoreo de tendencias basado en la red en alrededor de 3 000 dólares al año.

Los diseñadores que trabajan para fabricantes de ropa y los compradores de mercancía pertenecientes a cadenas detallistas ubicadas en Estados Unidos, todavía necesitan viajar ocasionalmente a Europa y a otras partes del mundo, para ver —en vivo y en directo— estilos y detectar tendencias en varias localidades. Sin embargo, Internet ha hecho mucho más fácil y barato que la gente de la industria de la moda pueda monitorear lo que está pasando alrededor del mundo y, por lo tanto, ha reducido la cantidad (y el gasto) de viajes extensos y ha hecho que las modas pasen de una disponibilidad limitada a una general.



Fuentes: Teri Agins, "Trends (A Special Report): Plain is Out; Vibrant Is In", *The Wall Street Journal*, 22 de noviembre de 2004, p. R7; Teri Agins, "To Track Fickle Fashion, Apparel Firms Go Online", *The Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2000, pp. B1, B14; y William Echikson, "Designers Climb onto the Virtual Catwalk", *BusinessWeek*, 11 de octubre de 1999, pp. 164, 168,

rada de otoño, el mismo estilo de vestido (pero a diferentes niveles de calidad) aparece en 1) pequeñas tiendas exclusivas de ropa, donde atrae a la clase social superior, 2) grandes tiendas departamentales enfocadas a la clase media y 3) casas de descuento y tiendas de cadena de ropa de bajo precio para dama, en las que la meta es la porción de la clase baja que tenga algo de ingreso disponible.

En cada clase, los líderes de opinión —los innovadores— adquieren la ropa a principio de temporada. Si el estilo se acepta, su curva de ventas asciende al tiempo que se vuelve común entre los adoptadores tempranos y luego con los adoptadores tardíos. A la larga, las ventas declinan conforme el estilo pierde popularidad. Este ciclo es un movimiento horizontal, que ocurre prácticamente en forma simultánea dentro de cada uno de varios niveles socioeconómicos.

Consideraciones de marketing en la moda

Pronosticar con precisión es crucial para el éxito en la comercialización de la moda. Pero esto es en extremo difícil porque el pronosticador tiene que lidiar con factores sociológicos y psicológicos complejos. Pronosticar de manera atinada —en realidad, el marketing eficaz— se ha vuelto cada vez más difícil en la industria de la ropa en años recientes. Una razón: cada vez es más reducido el número de mujeres consumidoras que responden a los cambios anuales de estilo; muchas de ellas simplemente están comprando menos ropa. Otra razón es que la tendencia en que las firmas permitían, y hasta alentaban, la vestimenta informal a los trabajadores podría estar debilitándose. De hecho, las ventas de trajes de negocios y de trajes sastre han tenido un crecimiento de dos dígitos en años recientes. Varios factores tal vez están subyacentes al creciente interés en "vestirse", incluyendo la preocupación de los consumidores por la ropa informal y el deseo de los hombres de negocios y otros profesionales de ser tomados en serio en un periodo en el que persiste la incertidumbre económica.[34]

Cuando los productos de una compañía se ven sujetos al ciclo de la moda, la administración tiene que saber en qué etapa está el ciclo en todo momento. Los gerentes tienen que decidir en qué punto entrar en el ciclo y cuándo deben salir. Es frecuente que un fabricante o un detallista de artículos de moda opere en gran medida con base en la intuición y la inspiración, las cuales canaliza de manera adecuada gracias a su considerable experiencia.

De ordinario, un detallista no puede participar con éxito en todas las etapas del ciclo de moda al mismo tiempo. Por eso es que una tienda especializada en ropa, cuyas existencias se exhiben en cantidad limitada sin etiquetas de precio, debe estar a la moda cuando comienza una tendencia en estilos. Y una tienda departamental que atrae al mercado de medianos ingresos debe hacer planes para entrar en el ciclo a tiempo de hacer comercio masivo del estilo cuando éste va escalando hacia su cima de popularidad. Por ejemplo, dado su mercado meta de mediano ingreso, Sears está tratando de hacer que su ropa no se separe más de un año de los estilos más recientes. Es fundamental que los ejecutivos detallistas tengan en cuenta al mercado meta del producto al decidir en qué etapa(s) del ciclo de vida deben ofrecer sus tiendas la ropa de moda.[35]

Resumen

Para administrar con eficiencia el surtido de productos de una compañía hay que tomar muchas decisiones estratégicas. Para empezar, la empresa tiene que elegir las estrategias relativas a su mezcla de productos. Una decisión tal es la de cómo posicionar el producto en relación con los productos competidores y con otros productos vendidos por la propia empresa.

Otra decisión estratégica es ampliar, y decidir cómo, la mezcla de productos agregando artículos a una línea o introduciendo nuevas líneas. Alterar el diseño, el empaque u otras características de los productos existentes es otra opción más entre las estrategias de seleccionar la mejor mezcla. La mezcla de productos se cambia también eliminando una línea íntegra o simplificando el surtido dentro de una línea. Las alternativas son que la dirección elija comerciar precio arriba o precio abajo en relación con los productos existentes.

Los ejecutivos necesitan entender el concepto del ciclo de vida de un producto, el cual refleja el volumen total de ventas de una categoría de producto genérica. Cada una de las cuatro etapas del ciclo: introducción, crecimiento, madurez y declinación, tiene características distintivas con implicaciones para el marketing. Manejar un producto conforme avanza por su ciclo de vida plantea diversos retos y oportunidades. Con el tiempo, una categoría de producto deja de tener la aceptación adecuada; en este punto, todas o la mayoría de las compañías deben abandonar sus versiones del producto.

La obsolescencia planeada es una estrategia de producto controvertida, que gira en torno a los conceptos del estilo, la moda y el ciclo de la moda. La moda, en esencia un fenómeno sociológico y psicológico, sigue un patrón razonablemente predecible. Con los adelantos en las comunicaciones y la producción, el proceso de adopción de la moda ha dejado un tanto atrás el patrón tradicional de goteo descendente; ahora el proceso se describe mejor como goteo transversal. Hay ejemplos también de modas que gotean en dirección ascendente. Administrar un producto, como la ropa cara, a través del ciclo de la moda puede ser aún más desafiante que ajustar otro tipo de estrategias de producto durante su ciclo de vida.

Más sobre KODAK



La Eastman Kodak Co. es más conocida por sus omnipresentes paquetes de película amarillos. Sin embargo, aun cuando la fotografía en película era dominante, Kodak generaba ingresos sustanciales a partir de otras líneas de productos. Ahora, con el cambio a las imágenes digitales, estas líneas de productos son fundamentales para el plan de la empresa, no sólo solidificar su vitalidad futura, sino para recuperar su reputación estelar mundial.

La mezcla de productos de Eastman Kodak incluye una gama de líneas de productos enfocadas en cuatro áreas:

- Imágenes digitales y en película, no sólo para aficionados, sino para profesionales y cinematografistas;
- Imágenes de la salud, en especial productos para los campos médico y dental;
- Comunicaciones gráficas, cubriendo una gama de aplicaciones de impresión y escaneo;
- Exhibiciones y componentes, concentrándose en dispositivos de exhibición de avanzada.

En 2003, Eastman Kodak decidió dar más importancia a las áreas no fotográficas. Quiere ser un participante importante en el mercado de impresoras, desde económicos modelos de inyección de tinta para el consumidor, a máquinas digitales muy costosas para organizaciones grandes. Estos espacios de productos ya están atestados, pudiendo escoger los consumidores entre varias marcas, incluyendo Epson, Canon y Hewlett-Packard; y los compradores de negocios tienen opciones múltiples como Xerox y HP. Eastman Kodak está adquiriendo empresas que le permitan ser un competidor más fuerte en el mercado digital y de impresoras de alta calidad.

Eastman Kodak posee otras líneas exitosas que no tienen mucha exposición pública. Por ejemplo, un año después de que se inventó la tecnología de rayos X, Kodak empezó a vender un tipo de papel diseñado específicamente para capturar imágenes de rayos X. Ahora Eastman Kodak es un líder en imágenes de la salud, ofreciendo varios productos complejos como sistemas de radiografía digital y sistemas de archivo de imágenes y comunicaciones.

También desde 1896, Eastman Kodak ha vendido película con recubrimiento especial que se usa para películas cinematográficas. De hecho, *todas* las películas que han ganado el Oscar a "La mejor película" se realizaron en película Kodak. Introducida en 2002, la película Kodak Vision2 tiene el propósito de funcionar bien con tecnologías digitales usadas en la etapa de posproducción para hacer que una película esté lista para audiencias comerciales.

En el futuro, Eastman Kodak se propone ser el líder de "infoimágenes", que la compañía describe como "el uso de tecnología para combinar imágenes e información, creando el potencial de hacer cambios profundos sobre cómo se comunican las personas y los negocios". Aplicaciones relacionadas con infoimágenes incluyen medios para imprimir imágenes captadas por teléfonos móviles y exhibiciones más brillantes y más eficientes en energía para cámaras digitales, teléfonos celulares y otros dispositivos electrónicos. Es claro que conforme la demanda de las cajas amarillas de película se ha reducido, Eastman Kodak ha tenido que "pensar fuera de la caja" para desarrollar una mezcla de productos que le ofrezca una buena oportunidad de éxito en el futuro.[36]

1a. ¿Ha dependido Eastman Kodak en la expansión de la mezcla de productos, de la alteración de los ya existentes o de la contracción de la mezcla de productos en los últimos cinco años?

1b. ¿Cuál de estas tres estrategias de mezcla de productos tendrá que seguir Kodak en los próximos cinco años?

2. ¿Cómo ha administrado Kodak sus líneas de productos clave en relación con sus ciclos de vida?

Términos y conceptos clave

Mezcla de productos (248)
Amplitud (248)
Profundidad (248)
Línea de productos (248)
Expansión de la mezcla de productos (251)
Extensión de línea (251)
Extensión de la mezcla (251)
Alteración de producto (252)
Contracción de la mezcla de productos (253)
Comercio precio arriba (254)
Comercio precio abajo (254)
Ciclo de vida del producto (255)
Etapa de introducción (257)
Etapa de crecimiento (257)
Etapa de madurez (257)
Etapa de declinación (257)
Moda muy fugaz (258)
Ventaja del jugador inicial (260)
Abandono del producto (262)
Obsolescencia planeada (263)
Obsolescencia tecnológica (263)
Obsolescencia de estilo (263)
Estilo (263)
Moda (263)
Proceso de adopción de la moda (263)
Ciclo de la moda (264)
Goteo descendente (264)
Goteo transversal (264)
Goteo ascendente (264)

Preguntas y problemas

1. "Es incongruente que la administración siga de manera simultánea las estrategias de *ampliar* su mezcla de productos y de *contraerla.*" Analice esto.

2. "Comerciar precio arriba y precio abajo son estrategias de producto relacionadas estrechamente con el ciclo del negocio. Las empresas comercian precio arriba en periodos de prosperidad y precio abajo cuando hay recesiones." ¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué?

3. Nombre una categoría de bienes y una de servicios que crea que están en la etapa introductoria de sus ciclos de vida. Identifique para cada producto el mercado en el que considere que sus ejemplos son completamente nuevos.

4. ¿Acelera o demora Internet el movimiento de una categoría de producto nuevo a través de la etapa de introducción y luego por las posteriores etapas de su ciclo de vida?

5. Mencione dos productos que se encuentren en la etapa de declinación de su ciclo de vida. En cada caso, indique si cree que la declinación es permanente. ¿Qué recomendaciones tiene para rejuvenecer la demanda de cualquiera de estos productos?

6. ¿En qué diferirían las estrategias publicitarias de una compañía dependiendo de que la marca de su producto se encuentre en la etapa de introducción o de madurez de su ciclo de vida?

7. ¿Qué productos, aparte del vestido y los automóviles, toman en cuenta la moda y el estilo en su marketing? ¿Existen los estilos entre los productos de negocios?

8. ¿Es aplicable la teoría del goteo transversal al proceso de adopción de la moda en líneas de productos distintas de la ropa para dama? Explique con ejemplos.

9. Se critica la obsolescencia planeada como desperdicio social y económico porque nos apremia a comprar cosas que no queremos ni necesitamos. ¿Qué opina usted? Si está en contra de la obsolescencia planeada, ¿cuáles son sus recomendaciones para corregir la situación?

Marketing en acción

1. Elija una línea de productos que le interese. Consulte Internet e identifique a la asociación industrial nacional o estatal para esta categoría de producto. Luego obtenga de este organismo las cifras de ventas del producto elegido a lo largo de su historia y otra información que le permita graficar el ciclo de vida del mismo. ¿En qué etapa de su ciclo de vida se encuentra el producto? Explique.

2. Obtenga una cita con el gerente o con un jefe de departamento de un supermercado. Discuta la forma en que él maneja el problema de las extensiones de línea. ¿En qué categoría de producto son más comunes las extensiones de línea? Cuando se agregan nuevos productos a la línea, ¿cómo encuentra el gerente espacio para los nuevos agregados: dando más espacio a esta categoría, descartando otros productos de la misma marca, recortando otras marcas en esta categoría, o por algún otro medio? ¿Qué criterios se siguen para tomar esta decisión?

Capítulo 10

PARTE 3



En términos reales, ¿podrá General Motors revertir la tendencia menguante de su marca Cadillac?

Marcas, empaque y otras características del producto

¿Se ha revitalizado **CADILLAC**?

Hace cuatro décadas, la marca Cadillac significaba lujo y estatus para los compradores de automóviles. Aun cuando los Cadillac estaban entre los autos de precio más elevado del mercado, la demanda de consumidores exitosos y relativamente ricos era grande.

Para finales de la década de 1990, sin embargo, la marca Cadillac había perdido gran parte de su atractivo, así como una importante participación de mercado. El problema estaba en que los autos Cadillac llegaron a considerarse como "yates terrestres geriátricos amistosos". Igualmente negativo, muchos compradores de autos consideraban al Cadillac como un vehículo ordinario de precio elevado, lo que le resta valor. Algunas personas, incluyendo analistas de la industria, pensaban que el Cadillac estaba destinado al patio de chatarra de productos fracasados, un final humillante para una marca que alguna vez dominó el mercado.

Fundada en 1902 como Cadillac Automobile Company, la empresa era famosa por sus innovaciones. Por ejemplo, Cadillac produjo el primer diseño de auto totalmente cerrado y un motor V-8.

Durante más de tres cuartas partes del siglo XX, Cadillac fue parte integral del elenco de las marcas comercializadas por General Motors Corp. Chevrolet atraía el mercado masivo de compradores de autos; Buick, Oldsmobile y Pontiac al mercado intermedio y Cadillac al mercado del extremo superior. En la década de 1950, Cadillac acaparaba 80% de los autos de lujo adquiridos en Estados Unidos. Aun cuando Cadillac tenía un volumen de ventas relativamente pequeño, medido en unidades, la marca era muy redituable para GM.

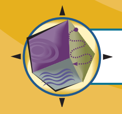
Con el tiempo, aunque la competencia interna disminuía con la desaparición del Packard y el Chrysler Imperial, Cadillac enfrentaba una competencia cada vez más fuerte de marcas extranjeras. Autos de lujo de Europa y Asia, principalmente de BMW, Mercedes Benz, Lexus y Jaguar, crecían a costa de Cadillac. Numerosos compradores de autos percibían que los autos importados eran más estilizados, estaban mejor equipados o poseían valores superiores comparados con el Cadillac y la marca Lincoln de Ford Motor Co.

En términos reales, ¿podrá General Motors revertir la tendencia menguante de su marca Cadillac? GM no es partidaria de abandonar marcas, como lo hizo en 2004 con el Oldsmobile; sin embargo, reconoció que los consumidores de 50 o más años de edad compran más de la mitad de todos los autos vendidos en Estados Unidos. En contraste, el segmento de 30 años o menos, normalmente contemplado como un objetivo muy deseable por los mercadólogos de bienes de consumo, sólo constituye una octava parte de todas las compras de autos en Estados Unidos.

Así, GM decidió tratar de darle la vuelta a su marca más prestigiosa, el Cadillac, al enfocarse en los *baby boomers.* En un periodo de cuatro años, GM gastó más de *cuatro mil millones* de dólares en este esfuerzo. La piedra angular de la nueva estrategia de Cadillac consiste en una serie de diseños distintivos, un motor más poderoso, anuncios modernos de televisión con temas de rock y una promoción complementaria. En 2001, Cadillac dio el primer paso al introducir al mercado su nuevo modelo CTS, que ofrecía un diseño distintivo. Después, se pusieron a la venta el vehículo utilitario deportivo Escalade y el sedán STS. Los nuevos modelos presentaban un estilo exterior curvilíneo e interiores con numerosas "comodidades".

Hasta ahora, los esfuerzos han producido algunos resultados favorables. En 2004, la marca cumbre de GM se calificaba como la número uno en ventas de vehículos de lujo en Estados Unidos. Cadillac vendió más de 180 000 unidades, más de 25 000 unidades que Mercedes Benz. También Cadillac aventajó al Lexus en las muy vigiladas calificaciones de calidad compiladas por J. D. Power. Igualmente importante es que el comprador de Cadillac típico ahora tenga 59 años de edad (o menos), a diferencia del comprador de 64 años de antes del cambio.

La revitalización de Cadillac no está completa aún. Por ejemplo, sólo alrededor de una cuarta parte de los compradores del CTS entregaron a cambio uno importado. Cadillac, entonces, no está haciendo tanto daño competitivo como le gustaría a las marcas de lujo extranjeras. No obstante, en contraste a la década de 1990, el rejuvenecimiento de Cadillac ha recibido buenos comentarios de la prensa. Un artículo llegó al extremo de decir, "Cadillac vuelve a estar de moda".[1] ¿Es común el cambio de Cadillac, o una excepción respecto a los esfuerzos de las compañías por revitalizar las marcas menguantes o en proceso del fracaso?



www.cadillac.com

Como lo ilustra el caso de Cadillac, una marca puede ser muy importante para muchos productos. De otra forma, ¿cómo se explica que algunos consumidores quieran aspirina Bayer y otros prefieran, o por lo menos acepten, la marca Walgreen's, cuando son física y químicamente productos idénticos? En otros casos, en la elección de los consumidores influyen no sólo la marca, sino también el empaque, el diseño u otra característica del producto. Como estas características del producto son elementos importantes en un programa de marketing, les dedicamos este capítulo. Después de estudiar este capítulo deberá ser capaz de explicar:

Objetivos del capítulo

- La naturaleza e importancia de las marcas.
- Las características de un buen nombre de marca.
- Las estrategias de manejo de marca de productores e intermediarios.
- Por qué y cómo están estructurando y utilizando el valor de marca (o equidad de marca) un creciente número de empresas.
- La naturaleza e importancia del empaque y el etiquetado.
- Principales estrategias de empaque.
- Implicaciones de marketing de otras características del producto —diseño, color y calidad— que satisfacen deseos del consumidor.

Marcas

La palabra *marca* es amplia; abarca otros términos más específicos. Una **marca** es un nombre o símbolo con el que se trata de identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores y de diferenciarlo de los productos competidores. *Marca* también se utiliza, en realidad incorrectamente, para referirse al producto en sí, como cuando se dice "ventas de la marca".[2]

Un **nombre de marca** consiste en palabras, letras o números que se pueden enunciar verbalmente. Un **símbolo de marca** es la parte de ésta que aparece en forma de signo, trazo, dibujo, color o tipo de letras distintivos. El símbolo de marca se reconoce a la vista, pero no se puede expresar cuando una persona pronuncia el nombre de la marca. Crest, FUBU y Bearing Point (antes KPMG Consulting) son nombres de marca. Los símbolos de marca, por ejemplo, son la cabeza estilizada dentro de un trapezoide del Servicio Postal de Estados Unidos y la palomita de Nike. Green Giant (productos vegetales enlatados y congelados) y Arm & Hammer (bicarbonato de sodio) son ambos, nombres de marca y símbolos de marca. A veces, el término *logo* (abreviatura de *logotipo*) se usa indistintamente para denotar el símbolo de marca o incluso el nombre de marca, en especial si éste se escribe de forma distintiva y estilizada.


www.fubu.com

Una **marca registrada** es la que ha adoptado un vendedor y recibe protección legal. (A la marca registrada para un servicio se ha dado en llamarle, lo que no es de sorprender, *marca de servicio*. Nuestro uso de la *marca registrada* abarca también la *marca de servicio*.) La marca registrada comprende no sólo el símbolo de la marca, como mucha gente cree, sino también el nombre de la marca. La Ley Lanham de 1946 permite que las empresas asienten marcas registradas ante el gobierno federal estadounidense para protegerse del uso o mal uso de éstas por otras compañías. La Ley de Revisión de Leyes sobre Marcas Registradas, que entró en vigor en 1989, tiene la intención de fortalecer el sistema de registro para beneficio de las empresas estadounidenses. En fecha reciente, funcionarios de los gobiernos de Estados Unidos, Japón y la Unión Europea llegaron a un acuerdo que deberá expeditar el registro de marcas en esos países.[3]

Las empresas hacen muchos esfuerzos, incluso entablando demandas, para proteger sus marcas registradas. Entre los casos recientes está el de Gateway, el fabricante de computadoras, que interpuso una demanda en contra de una compañía por imitar su patrón de vaca blanco y negro en otro producto. También la World Wrestling Federation (Federación Mundial de Lucha) y la World Wildlife Fund (Fundación Mundial de Vida Salvaje) mantuvieron una disputa por las iniciales WWF; finalmente, una corte falló a favor del grupo de vida silvestre y, como consecuencia, la empresa de lucha cambió sus iniciales por WWE, donde la letra E representa la palabra *entertainment*.[4]


www.worldwildlife.org

Un método de clasificación de las marcas es el que se basa en sus propietarios. De este modo, tenemos las **marcas de productores** y las **marcas de intermediarios**, estas últimas

PERSPECTIVA GLOBAL

¿De quién es la Bud?

Una compañía que trata de establecer una marca global tal vez se tope con otra empresa que use la misma marca en algunos países. Por ejemplo, Anheuser-Busch Companies (A-B), la cervecería radicada en St. Louis, no es la única que pone la marca Budweiser en una cerveza. Una cervecería de un siglo de antigüedad en la República Checa, Budejovicky Budvar, vende una cerveza Budweiser en partes de Europa oriental y en Alemania. La marca estadounidense se vende en la mayor parte del resto del mundo. Más aún, a la marca checa se le llama "la cerveza de los reyes" y a la estadounidense, "la reina de las cervezas".

¿Cuál es el problema? En esencia, que ambas cervecerías pretenden el registro de la marca Budweiser para sí. A-B comenzó a elaborar la cerveza Budweiser en Estados Unidos por el año de 1876. Luego, en 1895, los checos de una comunidad llamada Budweis fundaron una cervecería para producir y vender su propia cerveza Budweiser. Cuando ambas compañías empezaron a crecer y a expandirse a otros países, afloró la disputa por la marca registrada Budweiser.

Con el tiempo, en 1939, las cervecerías competidoras convinieron en dividir el mercado mundial respecto de dónde podía hacer uso de la marca Budweiser uno o el otro de los interesados. Así, A-B le pone diversos nombres a su producto en los países europeos: el conocido Budweiser en unos, pero Bud, American Bud y Anheuser Busch B en otros. La única zona en donde ambas cervecerías utilizan la marca Budweiser es en Inglaterra.

Con el deseo de desarrollar su versión de la Budweiser como una marca mundial, A-B ha persistido en llegar a un acuerdo con Budvar. A finales de 1995, A-B ofreció a la cervecería checa pagarle 200 millones de dólares a cambio de los derechos mundiales del nombre Budweiser. Como el nombre es tan conocido, la cervecería checa vio potencial de ventas para su propia marca Budweiser y, en consecuencia, rechazó la proposición de A-B. La cerveza checa ahora está a la venta en algunas partes de Estados Unidos bajo la marca Czechvar.

A principios de 2005, un tribunal de Bruselas decidió que la cervecería checa podría usar las marcas Budvar y Budweiser en Bélgica, Luxemburgo y los Países Bajos. Más recientemente, la Organización Mundial de Comercio emitió un dictamen a favor de A-B, básicamente impidiendo el intento de Budvar de retirar los derechos de marca registrada exclusiva de A-B en algunos países de la Unión Europea. Esta "guerra fría" continúa, mientras las cervecerías luchan por sus nombres de marca en al menos 40 países.



Fuentes: Gregory Cancelada, "A-B Wins a Round over Budvar in WTO Ruling on Budweiser", *St. Louis Post-Dispatch*, 17 de marzo de 2005, pp. D1, D8; "Czech Brewery Claims Victory over Anheuser-Busch in Benelux", *Associated Press Worldstream*, 27 de enero de 2005, no se citan páginas; Katka Krosnar, "Brewers Go Head to Head In Battle of the Buds", *Agence France Presse,* 24 de octubre de 2004, no se citan páginas; y Roger Thurow, "The King of Beers and Beer of Kings Are at Lagerheads", *The Wall Street Journal*, 3 de abril de 1992, p. A1.

propiedad de los detallistas o mayoristas. Florsheim (calzado), Prozac (antidepresivo de Eli Lilly & Company), Courtyard de Marriott (hotelería) y Qantas (una aerolínea australiana) son marcas de productores; Lucerne (Safeway), Craftsman (Sears) y St. John's Bay (JCPenney) son marcas de intermediarios.

Los términos *nacional* y *privada* se han empleado para describir la propiedad de marca del productor y el intermediario, respectivamente. Sin embargo, los mercadólogos prefieren la terminología de *productor-intermediario*. Decir que una marca de alimento para aves de corral vendida en tres estados de Estados Unidos por un pequeño fabricante de Birmingham, Alabama, es una marca *nacional*, o que las marcas de Wal-Mart y de Sears son marcas *privadas*, reduce el significado de estos dos términos.

Razones para el manejo de marca

Para los consumidores, las marcas facilitan la identificación de los bienes o servicios. Esto ayuda a los compradores para que hagan rápidamente su recorrido por el supermercado, punto de venta de descuento u otra tienda detallista, ayudándolos a tomar sus decisiones de compra. Las marcas les aseguran también a los consumidores que obtendrán calidad uniforme cuando vuelvan a pedir sus productos.

Para los vendedores, las marcas se pueden promover; se reconocen fácilmente cuando se exhiben en una tienda o se incorporan en la publicidad. El manejo de marca reduce las comparaciones de precios, es decir, puesto que las marcas son otro factor a considerar cuando se comparan diferentes productos, el manejo de marca reduce la probabilidad de que se tomen decisiones de compra con base solamente en el precio. La reputación de una marca influye



asimismo en la lealtad del cliente entre los compradores de servicios al igual que de bienes de negocios y de consumo. Por último, el manejo de marca establece diferencias también entre productos básicos (por ejemplo, las naranjas Sunkist, la sal Morton y el azúcar Domino). Un mayorista incluso ha establecido la marca Hearts on Fire para diamantes.[5]

No todas las marcas son amplia y favorablemente reconocidas por sus mercados meta. Y entre las que lo son, no muchas pueden mantener una posición predominante. Sin embargo, merced a actividades tales como una promoción emprendedora y un cuidadoso control de calidad, unas cuantas marcas (los autos Chevrolet y los fondos mutualistas Fidelity) retienen sus posiciones de liderato largo tiempo. Por consiguiente, se gastan enormes cantidades de dinero para comprar compañías que tienen marcas ampliamente reconocidas. El Gucci Group de Italia compró otra empresa para adquirir varias marcas muy conocidas, entre ellas Yves Saint Laurent (accesorios de moda lujosos) y Van Cleef & Arpels (fragancias); después, otra empresa compró al Grupo Gucci y su surtido de marcas de máxima calidad. En fecha reciente, Procter & Gamble Co. aceptó pagar más de 50 *mil millones de dólares* para adquirir la empresa Gillette Co., obteniendo de esta manera no sólo el famoso nombre Gillette, sino otras marcas populares como Oral-B, Braun y Duracell.[6]

Razones para no manejar las marcas

Dos responsabilidades acompañan a la propiedad de la marca: 1) promover la marca y 2) mantener una calidad uniforme de producción. Muchas empresas no le ponen marca a sus productos porque no tienen la capacidad o la voluntad para asumir estas responsabilidades.

Algunos artículos se quedan sin marca porque no se pueden diferenciar físicamente de los productos de otras empresas. Pinzas para ropa, clavos y materias primas (carbón, algodón, trigo) son ejemplos de bienes de los cuales se desconoce en general la diferenciación de producto, e incluso el manejo de marca. El carácter perecedero de productos como las frutas y verduras frescas se vuelve contra el manejo de marca. No obstante, hay marcas muy conocidas, como las piñas Dole y los plátanos Chiquita, que demuestran que aun a los productos agrícolas se les puede asignar marca con buen resultado.

Selección de un buen nombre de marca

Algunos nombres de marcas son tan buenos que contribuyen al éxito de los productos. Considérense, por ejemplo, las baterías DieHard y el Roach Motel (que es un dispositivo plaguicida, y no un motel de descuento). Pero se requiere más que un nombre de marca elegido con habilidad para asegurar el éxito en el mercado, muestra de lo cual fue Trans World Airlines, la aerolínea con un nombre atinado que finalmente falló y fue adquirida por un competidor. Otros nombres de marca son tan malos que se convierten en factor de fracaso de un producto. En ocasiones, hay artículos que logran el éxito pese a nombres poco sugerentes: véase a Exxon (ahora parte de ExxonMobil), que no tenía significado alguno cuando se hizo su presentación.



A pesar de la dificultad para diferenciar un producto básico, Morton International logró crear una conocida y aceptada marca de sal. Algunos anuncios de Morton, entre ellos éste, se han dirigido a reforzar el nombre de la marca; otros anuncios promueven nuevos usos para el producto.



Elegir nombre para un producto puede parecer trivial, pero no lo es. Un consultor de renombre fue más lejos (tal vez demasiado) al decir: "El elemento más importante en un programa de marketing, y el que los gerentes de marketing pueden controlar mejor, es la denominación de un producto".[7]

El reto En la actualidad, elegir un buen nombre de marca para un producto nuevo es particularmente difícil. ¿La razón? Se nos están agotando las posibilidades. Por un lado, cada año se lanzan al mercado cerca de 10 000 nuevos productos; por otro lado, el diccionario de tamaño estándar contiene apenas unas 50 000 palabras o artículos. Más aún, muchas palabras ya sólo complementan a los productos (como Pert Plus, Cascade y Veryfine) o son inadecuadas como nombres de marca (como nocivo, hipócrita, muerto). Después del desastre natural acaecido a finales de 2004 en el océano Índico, *tsunami* se convirtió en un nombre indeseable para algunas marcas y compañías.[8]





Una solución es combinar números con palabras, con otros números o con letras para formar un nombre de marca. Entre otros casos tenemos a Net2Phone (un servicio de telecomunicaciones por Internet), Fórmula 409 (limpiador para el hogar), WD-40 (lubricante y protector) y Lotus 1-2-3 (software). Otra posibilidad es crear un nombre de marca que no sea parte de la propia lengua. Ejemplos de esto son los llamados *morfemas* que incluyen a los corredores de acciones Ameritrade, los autos Lexus, el motor de búsqueda de Google y las computadoras Compaq.[9]

Características deseables La conveniencia de un nombre para un bien o un servicio la determinan diversas características.[10] Es difícil dar con un nombre que califique bien cada atributo. No obstante, el nombre de marca debe comprender las cinco características que siguen o la mayoría de ellas:

- *Que sugiera algo acerca del producto, en particular sus beneficios y su uso*. Entre nombres que connotan beneficios tenemos Beautyrest, Mr. Goodwrench y Minute Rice. El uso del producto lo sugieren Dustbuster, Ticketron y los sillones La-Z-Boy.



Ralston Purina inventó la marca Beneful para una línea de alimento para perros. ¿Esta marca pasa la prueba de sugestión acerca de cuáles son las ventajas del producto o sus usos? Si usted piensa en "beneficioso" o "benéfico" cuando usted ve Beneful, entonces seguramente lo hace. Como complemento, la última línea del anuncio es "Lleno de salud. Lleno de sabor. Beneful", colocando un pensamiento en las mentes de los consumidores sobre la última parte del nombre. ¿La marca tiene otras cuatro características de una marca deseable?



- *Que sea fácil de pronunciar, deletrear y recordar.* Son útiles los nombres sencillos y breves, como Tide, Ban, Aim y Surf. Pero hasta en los nombres cortos hay algunos que no son fáciles de pronunciar para algunos consumidores, como Aetna e Inacom. Otras marcas tal vez no se ajusten a este criterio, al menos no en Estados Unidos, como Frusen-Glädje (helado de crema), Au Bon Pain (productos de panadería) y Asahi (cerveza).



- *Que sea distintivo.* Las marcas con nombres como National, Star, Ideal, United, Allied o Standard no cumplen con esto. Muchas empresas de servicio inician sus nombres con adjetivos que denotan fuerza y luego agregan una descripción del negocio, para crear marcas como Allied Van Lines y United Parcel Service; pero, ¿son nombres realmente distintivos?
- *Que se adapte a los agregados a la línea de productos.* Un nombre de familia, como Kellogg, Lipton o Ford, tal vez sirva mejor para este propósito que otra denominación muy distintiva que sugiera los beneficios del producto. Cuando los restaurantes de comida rápida agregaron desayunos a sus menús, el nombre de McDonald's se ajustó mejor a esto que los de Burger King o Pizza Hut. De igual manera, nombres como Alaska Airlines y Southwest Airlines pueden inhibir la expansión geográfica más que un nombre como United Airlines.
- *Que se pueda presentar a registro y acoger a la protección legal.* La Ley Lanham (Lanham Act), en su revisión de 1989, y otras leyes comprenden los nombres de marca.

El proceso mencionado no es barato, ya que su costo es superior a los 25 000 dólares por el nombre en sí. Luego, es común que la organización tenga que gastar más que eso para promover la nueva marca.



Para proteger su famoso nombre de marca, Xerox colocó anuncios cómicos para señalar un punto serio, recordar que Xerox es un nombre de marca. Los anuncios acentuaron que Xerox no es ni verbo ni sustantivo común. También note que el anuncio indicó que "Xerox" debería ser usada en la conjunción con un sustantivo, como "la copiadora".



USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Debe una empresa tratar de frenar los productos falsificados?

Según un "estimado" de la Organización Mundial de Aduanas, las versiones falsificadas de productos de marca representan de 5 a 7%, quizá 500 mil millones de dólares, del comercio global de mercancía. Las imitaciones pueden encontrarse prácticamente en cada categoría de bienes, como cartuchos de inyección de tinta, palos de golf, herramientas eléctricas, chips de computadora y motocicletas. De manera ocasional, los componentes falsos son incorporados en productos auténticos (como una batería falsa en un teléfono celular Kyocera). Tal vez más inquietante sea que la Organización Mundial de la Salud estima que hasta 10% de las medicinas no son auténticas, es decir, no son fabricadas por la compañía propietaria de la marca, y en algunos casos no contienen alguno o todos los ingredientes vitales.

¿Por qué y cómo se elaboran productos falsos? El motivo principal es el mismo que para el resto del comercio, o sea, ganancias considerables. Métodos profesionalizados, más que de aficionados, como los siguientes se usan comúnmente para elaborar productos falsos:

- Los falsificadores usan dispositivos de alta tecnología, incluyendo software de diseño de tercera dimensión, para hacer una "ingeniería inversa" (es decir, determinar cómo copiar) en productos bien conocidos.
- Dependiendo de la tecnología digital, las empresas piratas producen empaques que son casi una réplica del usado por la marca auténtica.
- Las compañías falsificadoras han encontrado cómo imitar dispositivos de seguridad, como hologramas, que tienen el propósito de distinguir los productos reales de los falsos.

La ubicación más frecuente para los falsificadores es China, que representa alrededor de dos terceras partes de los bienes falsos. El gobierno de Estados Unidos está muy preocupado por esta situación. Buscando ayuda en su esfuerzo por frenar las falsificaciones, el secretario de Comercio exigió que el gobierno chino vigile con vigor estas amplias violaciones. Ahora que las empresas asentadas en China están imitando marcas chinas exitosas, se espera que la vigilancia se incremente.

Los falsificadores no pueden ser eliminados, pero las compañías pueden tomar las siguientes medidas para luchar contra las falsificaciones:

- Las empresas necesitan vigilar con cuidado los bienes falsificados que llevan alguna de sus marcas.
- Los productores, en especial a través de sus asociaciones comerciales, pueden ofrecer recompensas en efectivo por información sobre la piratería.
- Cuando se detecten las falsificaciones, debe emprenderse acción legal contra los violadores.
- Las compañías pueden adoptar medidas preventivas, como usar las nuevas etiquetas de identificación de radio frecuencia (más acerca de esto en el capítulo 16) para monitorear la identidad y ubicación de un producto auténtico en cualquier momento.

Algunas empresas insisten en luchar contra las falsificaciones. En ese sentido, Lego, el fabricante de juguetes danés, ganó un juicio contra una empresa china que estaba produciendo y vendiendo una imitación de los famosos bloques de construcción. En un caso que incluía la venta de software de información de seguridad falsificada, Papa B Enterprises aceptó pagar 3.2 millones de dólares a Symantec Corp., y dejar de producir y vender productos Symantec falsos.

Por supuesto, descubrir falsificaciones es difícil y en ocasiones ocurre casi por accidente. Más aún, las medidas preventivas y las batallas legales para reducir el flujo de productos falsificados pueden ser muy costosas. Symantec tiene su propio "director de seguridad corporativa y un equipo de trabajo de protección de la marca". La mayoría de las compañías pequeñas no pueden pagar tales especialistas o los gastos de una costosa batalla legal que puede acabar en un veredicto favorable pero vano (por ejemplo, que la empresa falsificadora esté fuera de la jurisdicción legal de Estados Unidos evitando cualquier restitución).

Fuentes: Frederick Balfour, "Fakes!", *BusinessWeek*, 7 de febrero de 2005, pp. 54-58+; Dan Neel, "Symantec Settles Suit", *CRN*, 28 de junio de 2004, p. 32; Geoffrey A. Fowler, "Copies 'R' Us", *The Wall Street Journal,* 31 de enero de 2003, p. B1; y Russell E. Brooks y Gila E. Gellman, "Combating Counterfeiting", *Marketing Management*, vol. 2, núm. 3, 1993, pp. 49-51.

Protección de un nombre de marca

Una empresa que tiene un nombre de marca conocido y exitoso necesita protegerlo activamente; de otro modo, este valioso activo puede sufrir daño o perderse por completo en cualquiera de dos formas.

Falsificación del producto Algunos fabricantes sin escrúpulos incurren en la **falsificación del producto** al poner una marca muy estimada a lo que ofrecen, sin tomar en cuenta el

En China, la piratería de productos se convirtió en un gran negocio, con poca vigilancia policial. En consecuencia, los falsificadores se han vuelto muy atrevidos para promover su mercancía. Aquí, un vendedor de Shangai usa un catálogo para mostrar la colección de bolsas y relojes de imitación disponibles para su compra en una tienda cercana.



hecho elemental, crucial, de que no poseen los derechos de la marca. Si usted ha estado alguna vez en Nueva York, no habrá faltado el vendedor callejero que le ofrezca "genuinos" relojes Rolex o Gucci a 10 o 20 dólares. Es obvio que se trata de productos falsos. La falsificación afecta a muchos artículos, entre los que se cuentan los productos de piel, el calzado deportivo, el software, los juguetes, los videojuegos y las partes de repuesto para automóviles.

De acuerdo con los últimos cálculos, los productos de imitación le cuestan a las compañías estadounidenses cerca de 250 000 millones de dólares anuales. Un estudio concluyó que se perdieron más de 100 000 trabajos en Estados Unidos como consecuencia de la piratería en la categoría de software. Por ser una práctica relativamente fácil y porque los organismos coercitivos de la ley no persiguen con energía a los delincuentes respectivos, un alto funcionario del FBI llamó a la falsificación de productos "el delito del siglo XXI".[11]

Uso genérico En un periodo de unos cuantos años, algunos nombres de marca llegan a ser tan bien aceptados que se usan comúnmente en lugar de los nombres genéricos de las categorías particulares de producto.[12] Vea los siguientes ejemplos:

Términos genéricos que originalmente fueron nombres de marca

aspirina	escalator (escaleras eléctricas)	linoleum (linóleo)	thermos (termo)
brassier	armónica	nylon	yo-yo
celofán	kerosene (queroseno)	shredded wheat (trigo triturado)	zipper

Estos nombres eran originalmente marcas registradas que sólo podían utilizar sus dueños. ¿Qué sucedió? Bueno, un nombre de marca se puede volver genérico en dos formas principales:



- Que no haya nombre genérico sencillo disponible, así que el público usa el nombre de marca como genérico. Esto sucedió con el trigo triturado, el nylon y el celofán. Formica Corporation libra una lucha permanente, exitosa hasta ahora, para retener el estatus legal de su marca Formica de laminado decorativo.[13]
- Por contradictorio que parezca, a veces una compañía es demasiado eficaz en la promoción de un nombre de marca. Aun cuando no son todavía legalmente genéricos, nombres como Band-Aid, Scotch Tape y Kleenex y TiVo están al borde de serlo. Estos nombres de marca se promovieron tan intensa y exitosamente que mucha gente los usa de manera genérica. Para ilustrar esto, ¿qué términos usa usted en la conversación: pañuelo facial o Kleenex, búsqueda por Internet, o Google? Sospechamos que utiliza el segundo término en ambos casos.

Hay diversas formas de prevenir el uso genérico de un nombre de marca:

- Después del nombre de marca, coloque el símbolo ® (si la marca es una marca registrada para un bien), TM (si no está registrada), o SM (para un servicio).
- Mejor aún, use el nombre de marca junto con el nombre genérico: poliéster de la marca Dacron, por ejemplo.



- Llame la atención sobre el uso indebido de su nombre de marca e impúgnelo. Rollerblade Inc. ha llegado al extremo de demandar a los competidores que usan la palabra "rollerblade" como palabra genérica. Google Inc. tomó la medida preventiva de hacer contacto con una persona para solicitarle que retirara el verbo "google" del diccionario en línea que edita.[14]

Estrategias de manejo de marca

Los productores y los intermediarios enfrentan decisiones estratégicas relativas al manejo de marca de sus bienes o servicios.

Estrategias de los productores

Los productores tienen que decidir si le van a poner marca a sus productos y si van a vender toda o parte de su producción bajo las marcas de los intermediarios.

Marketing de la producción entera en las propias marcas del productor

Las compañías que descansan en sus propias marcas suelen ser muy grandes y estar muy bien financiadas y administradas. Maytag e IBM, por ejemplo, tienen amplias líneas de productos, sistemas de distribución bien establecidos y grandes participaciones del mercado. Las razones por las que un productor se apoya estrictamente en sus propias marcas se trataron en la sección anterior, relativa a la importancia del manejo de marca para el vendedor.

Una pequeña proporción de fabricantes se sirve estrictamente de esta estrategia, rehusándose a producir artículos para que se vendan como marcas de detallistas o mayoristas. Gillette es una de estas compañías. El principal ejecutivo de la empresa dijo que fabricar uno de los llamados productos de etiqueta privada sería una "señal de debilidad". Un vicepresidente de la compañía fue más franco: "Si un administrador hiciera eso lo matarían los accionistas".[15] Sin embargo, esta tenacidad no eliminará la competencia de los intermediarios, muchos de los cuales quieren vender sus propias marcas. Si un fabricante rehúsa venderles, sencillamente acudirán a otro.

Es muy difícil que una nueva empresa produzca estrictamente para sus propias marcas. Sólo una minoría de fabricantes emplea esta estrategia y su número parece ir disminuyendo. Una razón importante para esto es que hay multitud de oportunidades de elaborar productos a los que los intermediarios apliquen sus propias marcas.



Intel Corporation produce procesadores que son parte integral en la fabricación de computadoras. La compañía ha usado la estrategia de manejo de la marca de "Intel Inside" y publicidad extensa para convencer a numerosos fabricantes y compradores de computadoras de que su procesador es mejor que los productos competidores. En este anuncio, Intel promueve su tecnología móvil centrino, un procesador y componentes adicionales que se usan en computadoras portátiles.





Manejo de marca de partes y materiales de fabricación

Algunos productores siguen una estrategia de *manejo de marca de partes y materiales de fabricación* (bienes manufacturados que se convierten en parte de otro producto).[16] Esta estrategia se emplea en el marketing de Splenda, el edulcorante artificial, productos de algodón de Dan River, telas de Acrilan y muchas partes del ramo automotriz como bujías, baterías y filtros de aceite. Durante años, DuPont y ahora INVISTA han seguido con uniformidad y buenos resultados esta táctica, de modo notable con su fibra spandex de Lycra y su repelente de manchas Stainmaster para alfombras.

Con esta estrategia, el vendedor trata de crear preferencia de mercado para sus partes y materiales de fabricación. Dolby Labs trata de generar una situación de mercado en la que los compradores insistan en que un sistema de sonido estereofónico incluya un componente

Dolby de reducción de ruido. Esta empresa quiere convencer a los fabricantes de que sus sistemas de sonido estereofónico se venderán mejor si cuentan con unidades Dolby de reducción de ruido.

Es probable que esta táctica sea más eficaz cuando el tipo particular de partes y materiales de fabricación tiene dos características:

- Que el producto sea también un bien de consumo que se compra para fines de reemplazo; por ejemplo, las bujías Champion y las baterías Delco.
- Que el artículo sea una pieza clave del producto terminado: una parte integrante de un automóvil, por ejemplo. Johnson Controls y General Motors están tratando de construir reconocimiento para su *control pad* HomeLink y el sistema de navegación OnStar, respectivamente. Es posible que otros fabricantes sigan el ejemplo, considerando que 44% de los consumidores dicen que tomarán en cuenta autopartes de marca cuando elijan la próxima marca y modelo de auto que comprarán.[17]



Marketing con marcas de intermediarios

Una difundida estrategia entre los fabricantes es la de vender parte o el total de su producción a los intermediarios para que éstos hagan el manejo de marca. Empresas como Borden, Keebler y Reynolds Metals tienen sus propias marcas conocidas, y también producen bienes para el manejo de marcas por los intermediarios.

Este planteamiento le permite al fabricante "proteger sus apuestas". La compañía que aplica esta estrategia espera que sus propias marcas atraigan a algunos clientes leales, mientras que las marcas de intermediarios serán de interés para otros compradores tal vez más atentos al costo. Más aún, para el fabricante, la salida de productos generada por las marcas de intermediarios representa a menudo ventas adicionales. Esta estrategia le ayuda al fabricante a utilizar su planta a plena capacidad.

Una desventaja de tal táctica es que el fabricante pueda perder algunos clientes para sus propias marcas. Otra más es que los ingresos del productor por el marketing con marcas de intermediarios dependen de la fuerza de la campaña que éstos hagan en favor de esas marcas. Este problema aumenta en proporción con el incremento de la producción del fabricante que se va a las marcas de intermediarios.

Estrategias de intermediarios

Los intermediarios tienen que responder a la pregunta de si se va a hacer manejo de marcas.

Comercio sólo con marcas de productores

La mayoría de los detallistas y mayoristas siguen esta política. ¿Por qué? La razón es que no tienen las finanzas ni otros recursos para promover una marca y mantener su calidad.

Comercio con marcas de productores y de intermediarios

Muchos de los grandes detallistas y algunos grandes mayoristas tienen en sus existencias las marcas exitosas de fabricantes, así como sus propias etiquetas. Sears, por ejemplo, ofrece un surtido de marcas de fabricantes, como la ropa para niños Healthtex y las llantas Bridgestone, igual que sus propias marcas, como los aparatos electrodomésticos Kenmore y las herramientas Craftsman.

A los intermediarios puede resultarles ventajoso vender sus propias marcas, en lugar o además de las marcas de los productores, porque esto aumenta el control de sus mercados meta. Una marca de detallista puede diferenciar sus productos. Si los clientes prefieren la marca de un detallista determinado, a la que a veces se llama *marca de tienda*, sólo la pueden obtener con ese detallista. Entre los ejemplos están:



Algunas marcas de detallistas
Nordstrom: Classiques Entier, Caslon
Target: Archer Farms, Michael Graves
Wal-Mart: Ol' Roy, George, Sam's Choice



Por tradición, la marca propia de un detallista era el punto de precio más bajo de cada categoría de productos. Ahora, muchos comerciantes se han dado cuenta de que las marcas de tienda representan una de sus mejores oportunidades para crear y ofrecer mercancía distintiva y promover sus márgenes de utilidades. En este caso, Macy's presenta su Hotel Collection por Charter Club, un surtido de ropa de cama de lujo con precios que alcanzan hasta los 1 350 dólares por un edredón italiano.

Los precios de las marcas de los productores se reducen drásticamente a veces cuando las tiendas detallistas que comercian con ellas compiten entre sí. Por un tiempo prolongado, la ropa que ostentaba etiquetas de diseñadores como Ralph Lauren y Liz Claiborne estuvo sujeta a reducción de precios. El detallista podría evitar al menos parte de esta competencia de precios estableciendo sus propias marcas atractivas. Tiendas departamentales, que van desde Famous-Barr a JCPenney, dan más importancia a las marcas de tienda. Un consultor estimó que las marcas de tienda pronto abarcarán aproximadamente 35% del volumen de las tiendas de departamento, comparado con 12% menos de hace 10 años.[18]

Hay más, los intermediarios suelen vender sus marcas a precios por debajo de los de los fabricantes y ganar todavía márgenes brutos más altos. Por ejemplo, en cereales secos, una marca de tienda puede proporcionar el doble de las ganancias brutas que deja una marca de productor.[19] Esto es posible porque los intermediarios a menudo pueden adquirir mercancía que lleve sus propias marcas a costos más bajos que la mercancía similar con marcas de los productores. Los costos son más bajos porque los fabricantes tienen que pagar para anunciarse y vender sus propias marcas, pero estos gastos no se incluyen en los precios de los productos vendidos para el manejo de marcas de los intermediarios. En algunos casos, pero con menos frecuencia que en el pasado, los costos pueden ser más bajos porque la calidad de los productos con marcas de intermediarios es más baja que la de los productos competidores con marcas de productores. Asimismo, los productores pueden ofrecer buenos precios en esta situación porque están ansiosos de obtener el negocio extra.

Los intermediarios deben ser cuidadosos al asignar precios a sus propias marcas. De acuerdo con un estudio, si las marcas de tienda de los comestibles no tienen precios de cuando menos 10% por debajo de las marcas de los productores, muchos consumidores no las comprarán. Sin embargo, si la marca de la tienda está 20% más baja en precio, algunos consumidores abrigarán sospechas sobre la calidad. En cambio, otro estudio llegó a la conclusión de que otros factores, como la calidad relativa, son más importantes que el nivel del precio para determinar el éxito de las marcas de intermediarios en comparación con las de los productores.[20]

Las marcas de intermediarios han tenido el mayor impacto en el marketing de los bienes empacados de consumo, como los comestibles y los productos de arreglo personal. La cadena de supermercados Safeway ha confiado largo tiempo en Lucerne y otras marcas que posee. Loblaw's, la cadena de supermercados más grande de Canadá, ha tenido gran éxito con su marca President's Choice (PC). Según una fuente, más de 40% de las ventas de Wal-Mart provienen de sus propias marcas. La marca Great Value de Wal-Mart, que aparece en productos como pan y cereales, produce 5 mil millones de dólares anuales. Y Ol' Roy es su marca de alimento para perros de mayor venta, la cual supera a la marca Purina de Nestlé.[21]

Las marcas de intermediarios están ahora en uno de cada cinco artículos vendidos en los supermercados, farmacias y puntos de venta de descuento en Estados Unidos. La perspectiva para las marcas de intermediarios es fuerte; un estudio indica que 60% de los detallistas planea dar más atención a tales marcas. De acuerdo con un pronóstico, el negocio de la comida de marca privada representa un volumen de 100 000 millones de dólares en Norteamérica, lo cual sería alrededor de tres veces el volumen para marcas privadas en *todas las categorías de producto* de sólo 10 años antes. Está claro que los detallistas dependen cada vez más de las marcas de tienda y disfrutan un éxito considerable con ellas.[22]

Para contraatacar a las marcas de intermediarios, algunos fabricantes líderes bajaron precios. Para la mayoría, se trató de una estrategia de corta duración porque dañó los márgenes de utilidad y no construyó lealtad del cliente. Otros fabricantes, Gillette entre

ellos, se concentran en convencer a los consumidores de la superioridad de sus marcas en relación con las marcas privadas. Otros más recortan sus mezclas y líneas de productos. Los recursos están cambiando a esfuerzos de construir "súper marcas". P&G tiene esa visión para los pañales Pamper y el alimento para perros Iams.

Considerados todos los factores, ni las marcas de los productores ni las de intermediarios han demostrado una superioridad competitiva convincente de unas sobre otras en el mercado. En consecuencia, la "batalla de las marcas" da todas las señales de seguir siendo intensa.[23]

Estrategias comunes a los productores e intermediarios

Los productores y los intermediarios, por igual, tienen que elegir estrategias respecto del manejo de sus mezclas de productos, el manejo de la saturación de mercado y la actividad conjunta de manejo de marca con otra compañía.

Manejo de marca dentro de una mezcla de productos

Las empresas que venden más de un producto emplean por lo menos tres estrategias diferentes:

- *Un nombre diferente para cada producto*. Esta estrategia la emplean Lever Brothers y Procter & Gamble. Citigroup, la mayor empresa de servicios financieros de Estados Unidos, continúa dando realce a algunas de sus marcas individuales (como Smith Barney y Diners Club), mientras que también utiliza la parte "Citi" de identidad corporativa en otros nombres de marca (como Citibank y Citimortgage). Para aminorar la confusión de marcas, Intercontinental Hotels Group eliminó el nombre Holiday Inn de sus establecimientos Crowne Plaza, de precio alto.[24]
- *El nombre de la compañía combinado con un nombre de producto*. Los ejemplos incluyen a Pledge de Johnson y a Glo-Coat, de Johnson, así como a Rice Krispies de Kellogg's y a Corn Pops de Kellogg's.
- *El nombre de la compañía solo*. En la actualidad pocas empresas confían exclusivamente en esta política. Sin embargo, van seguidas en su mayor parte de Heinz y Libby, en el ramo del alimento, así como de la empresa General Electric en diversas industrias.

Utilizar el nombre de la compañía para propósitos de manejo de marca, el llamado **manejo de marca de familia**, simplifica y hace menos costoso introducir productos nuevos, relacionados entre sí, en una línea.[25] De igual manera, el prestigio de una marca se puede esparcir más fácilmente si aparece en varios productos en lugar de uno solo. Armor All Products aprovechó el éxito arrollador de Armor All Protectant agregando otros productos para el cuidado del automóvil, como Armor All Auto Glass Cleaner y Armor All Spray On Car Polish. Un nombre de compañía es más adecuado para hacer el marketing de productos relacionados por calidad, uso o de otra manera.



El manejo de marca con el nombre de la compañía supone una gran carga para mantener una calidad uniforme entre todos los productos. Un mal artículo puede reflejarse en forma desfavorable, desastrosa incluso, en todos los demás productos que llevan la misma marca. Por esta razón, muchas empresas prefieren dejar que cada producto individual triunfe o fracase por cuenta propia, la primera estrategia de manejo de marca de la lista antes vista.

Comercio con saturación de mercado

Con frecuencia creciente, las compañías aplican una **estrategia de marca múltiple** para aumentar sus ventas totales en un mercado. Tienen más de una marca de lo que es esencialmente el mismo producto, dirigida al mismo o a distintos mercados meta. Suponga, por ejemplo, que una empresa ha creado un tipo de atractivo de ventas en torno a una marca determinada. Para llegar a otros segmentos del mercado, la compañía puede servirse de otros atractivos con otras marcas. Dos detergentes de Procter & Gamble, Tide y Dreft, ilustran este punto. Hay quienes piensan que si Tide es lo bastante fuerte para limpiar ropa de trabajo sucia no se debe usar para lencería y otra ropa fina. Para estas personas, P&G tiene Dreft, un detergente promovido como más delicado que Tide.

A veces se necesitan marcas múltiples para penetrar en mercados meta separados. Tenemos el caso de las herramientas Black & Decker, que tienen atractivo para los que hacen



No es de sorprender que ConAgra Foods Inc. esté interesada en capitalizar el amplio reconocimiento de su marca Healthy Choice. Como lo indica este encarte distribuido en los periódicos dominicales, Healthy Choice se ha aplicado a sopas y helados, además de a comidas congeladas.



reparaciones a nivel aficionado pero no, valga la expresión, para los profesionales de los oficios. Por esta razón, B&D eliminó su nombre de empresa de las herramientas de motor dedicadas a los profesionales de los oficios y cambió a DeWalt, nombre de un fabricante de sierras fijas de alta calidad que Black & Decker había adquirido años antes.[26]

Manejo conjunto de marca

Está aumentando la frecuencia con que dos compañías o dos divisiones separadas dentro de la misma empresa convienen en colocar ambas sus respectivas marcas en un producto o una empresa particular. A este arreglo se le llama **manejo conjunto de marca**, o *manejo dual de marca*.

El manejo conjunto de marca es evidente en el ramo de productos alimenticios y también en las franquicias. Las cajas de mezcla para pasteles de Betty Crocker proclaman que el producto contiene chocolate Hershey's. Los limones Sunkist, las cerezas Knott's Berry Farm y los arándanos Ocean Spray son todos ingredientes promovidos frecuentemente de otros productos, como la mezcla de barras Sunkist Lemon Bars de Betty Crocker. En las franquicias, el manejo de marca conjunta ocurre cuando dos o más compañías, a menudo del sector restaurantero, acuerdan compartir el mismo o adyacente espacio detallista. Como un ejemplo que incluye divisiones de la misma compañía, Yum! Brands en ocasiones reúne dos de sus restaurantes (A&W, KFC, Long John Silver's, Pizza Hut y Taco Bell) en la misma ubicación. Tal manejo de marca tiene el propósito de optimizar el poder de atracción y la eficiencia de los espacios.[27]

Como con cualquier estrategia o táctica de marketing, el manejo de marca conjunto tiene beneficios y desventajas potenciales. Esta forma de cooperación puede resultar en una ventaja diferencial para los competidores. El manejo conjunto de marcas puede proveer ingresos agregados para una o ambas empresas participantes. Cuando dos franquicias cooperan, pueden obtener mayores ventas combinadas que si estuvieran en lugares separados. Las desventajas potenciales más grandes del manejo de marca conjunto son la posible sobreexposición a un nombre de marca y, lo que es todavía más significativo, el riesgo de dañar una reputación de marca si la empresa cooperativa fracasa.

Construcción y uso del valor de marca

En la mente de muchos consumidores, tener un nombre de marca como Verizon, Nabisco, Hilton o Hallmark agrega valor a un producto. En particular, marcas como éstas connotan atributos favorables (como calidad o economía). De lo que hablamos es del **valor de marca**, que es el valor que una marca agrega a un producto.[28]

Las marcas líderes, de acuerdo con tres diferentes estudios, se muestran en la tabla 10.1. La encuesta Harris, reportada en la columna izquierda, preguntó a los consumidores qué "marcas consideran la mejor". En contraste, el proyecto Interbrand-*BusinessWeek* juzgó el valor de una marca como el valor actual de ingresos futuros que pueda ser atribuido a la marca misma. La otra encuesta de Harris, llamada EquiTrend, se enfoca más en productos específicos que en las marcas de amplio rango que en ocasiones son nombres corporativos. Para medir el valor de la marca, EquiTrend toma en consideración familiaridad, calidad, intención de compra, expectativas de la marca y distinción.

TABLA 10.1 Las marcas líderes (con base en criterios diferentes)

Clasificación	Harris Interactive: las mejores marcas	Interbrand-*BusinessWeek*: valor de la marca	Harris Interactive: valor de la marca
1.	Sony	Coca-Cola	Papel aluminio Reynolds Wrap
2.	Coca-Cola	Microsoft	Barras de chocolate con leche Hershey's
3.	Dell	IBM	Bolsas para alimentos Ziploc
4.	Kraft	GE	Salsa de tomate Heinz
5.	Toyota	Intel	Baterías Duracell
6.	Ford	Nokia	Lubricante en spray WD-40
7.	Honda	Disney	Pañuelos faciales Kleenex
8.	Procter & Gamble	McDonald's	Kraft
9.	General Electric	Toyota	Blanqueador Clorox
10.	General Motors	Marlboro	Galletas Oreo

Fuentes: "Sony Tops the List in Annual 'Best Brands' Survey for Fifth Consecutive Year", *www.harrisinteractive.com/harris%5poll/index.asp?PID=479,* consultado el 19 de febrero de 2005; "The 100 Top Brands", *BusinessWeek*, 1 de agosto de 2005, pp. 90-92, 94; y "Reynolds Wrap Aluminum Foil Ranks #1 in OVERALL Brand Equity", *www.harrisinteractive.com/news/allnewsbydate.asp?NewsID=818,* consultado el 19 de febrero de 2005.

Hay poca coincidencia entre las listas de las primeras 10. De hecho, ninguna marca aparece en las tres listas y sólo cuatro están en dos. También observe que sólo dos servicios: Disney y McDonald's, aparecen en alguna de las listas. Por último, y no es de sorprender, considerando que dos de los estudios sólo encuestaron a consumidores estadounidenses, sólo cuatro de las marcas líderes: Sony, Toyota, Honda y Nokia, no son originarias de Estados Unidos.

Las marcas, por mucho que se les juzgue o clasifique, son activos muy importantes de una compañía. El ex director de comercio de comestibles de Quaker lo expuso de este modo: "Si esta compañía se dividiera, yo le daría a usted la propiedad, la planta y el equipo, y me quedaría con las marcas y las marcas registradas, y tendría mucho más que usted".[29]

Si no está convencido de que un nombre de marca por sí solo puede tener gran valor, considere algunos resultados de investigación. En un estudio, la proporción de personas que eligieron cereal de hojuelas de maíz (*corn flakes*) saltó de 47%, cuando no se conocía la marca, a 59% al identificarse la marca como Kellogg's. En otro estudio, cuando se preguntó a integrantes de muestras de compradores de computadoras cuánto más o menos pagarían por marcas particulares en lugar de una marca relativamente desconocida, hubo un rango de 339 dólares. Entre las marcas que merecieron un sobreprecio, esto es, que poseen un valor considerable, estuvieron IBM, Compaq, Hewlett-Packard y Dell.[30]

Tendemos a concebir el valor de marca como un aspecto positivo de un producto, pero en ocasiones una marca tendrá valor negativo. En tal caso, una marca crea impresiones negativas sobre un producto en la mente de un consumidor. Por ejemplo, después de que Bridgestone/Firestone Inc. tuvo que retirar millones de llantas defectuosas, un analista declaró: "Usted tiene un serio riesgo de que la marca Firestone implosione". En el campo de los servicios, Trans World Airlines (TWA) acumuló muchos problemas financieros y un servicio a clientes irregular durante varios años. Como consecuencia, en la mente de muchos viajeros, la marca TWA tenía un valor negativo. No es de sorprender que finalmente Trans World aceptara ser adquirida por American Airlines, que eliminó el nombre TWA.[31]

Construir valor de marca consiste en crear una imagen favorable, recordable y uniforme, lo que no es tarea fácil.[32] La calidad del producto y la publicidad desempeñan funciones vitales en este esfuerzo. Sin embargo, si se puede crear un valor de marca sólido, la organización propietaria de la marca puede beneficiarse de varias maneras:

- La marca misma se puede convertir en ventaja sobre la competencia, lo que llamamos una *ventaja diferencial*, que influye en los consumidores para que compren un



producto particular. Casos al respecto incluyen a Craftsman (la marca de Sears de herramientas de mano y equipo de jardinería), BMW y Häagen-Dazs.

- Toda vez que crearlos es tarea costosa y prolongada, el valor de marca levanta una barrera ante las compañías que quieren entrar en el mercado con un producto similar.
- El reconocimiento extendido y las actitudes favorables en torno a una marca con valor sólido pueden facilitar su expansión internacional. Por ejemplo, un alto ejecutivo de McDonald's ha descrito lo que sucede cuando la compañía lleva los Arcos Dorados a un nuevo país: "Es un suceso enorme, un verdadero acontecimiento… Una y otra vez establecemos nuevas marcas de ventas".[33]
- El valor de marca puede ayudar a un producto a sobrevivir a cambios en el ambiente de operación, como una crisis comercial o un cambio en los gustos del consumidor.



El valor de marca se utiliza con frecuencia para ampliar una mezcla de productos, en especial para extender una línea de producto. Entre los casos ilustrativos están las bebidas Ocean Spray en sabores distintos del arándano original, y los aceites Wesson de oliva y canola. De modo parecido, todo un nombre de marca fuerte o parte del mismo se puede aplicar a una nueva línea de producto. Por ejemplo, ahora hay cosméticos Olay, productos de arreglo personal Ann Taylor, helado de crema Starbucks, moteles Courtyard by Marriott, y cristalería Marquis by Waterford.[34] La razón esencial para utilizar un nombre de marca fuerte ya existente en un producto o línea nuevos es que los valores de marca transmiten una impresión favorable del producto y aumentan la probabilidad de que los consumidores lo prueben, por lo menos.

Si una marca tiene abundantes valores de marca, esto no significa necesariamente que se deban aplicar a otros productos. Procter & Gamble decidió que su exitoso nombre Crest podía usarse en diferentes clases de dentífrico, pero no en otras categorías de producto, como las de enjuague bucal. En la creación de una salsa para espagueti, Campbell determinó que su popular nombre de marca no proyectaba una imagen italiana, así que eligió Prego como nombre para su nueva salsa. Asimismo, los valores de marca fuertes no garantizan el éxito de nuevos artículos o líneas que ostenten marcas apreciadas. Aun con sus famosos nombres de marca, los cigarrillos Harley-Davidson, la ropa Levi's a la medida para hombres, el cereal Dunkin' Donuts, y la ropa Swatch no pasaron la prueba de aceptación sostenida del consumidor.

Licencia de marca registrada

Los productos con valores de marca considerables tienen un gran potencial para el **otorgamiento de licencia de marca registrada**, llamado también simplemente *otorgamiento de licencia de marca*. Por ejemplo, Polo/Ralph Lauren concede licencia de su popular marca a numerosas compañías para uso en diversas clases de prendas. Conforme a un convenio de licencia, el propietario de una marca registrada otorga permiso (licencia) a otras empresas para que usen su nombre de marca y símbolo de marca en los productos de estas empresas. Un licenciatario, que es la compañía que recibe la licencia, paga por lo general regalías de 5 a 10% del precio de mayoreo de cada artículo que ostente la marca registrada licenciada. El porcentaje de regalías depende del monto de los valores de marca ligados con la marca ofrecida por el cedente, que es la empresa propietaria de los mismos.

Esta estrategia de manejo de marca reportó casi 20 000 millones de dólares en ventas detallistas a principios de la década de 1980 y ahora suma cerca de 100 000 millones de dólares en volumen anual de ventas en Estados Unidos. No obstante, las ventas de mercancía licenciada fluctúan de un año a otro, principalmente como resultado de condiciones económicas. De igual forma, los personajes que son la base de contratos de licencia tienden a ir y venir con bastante rapidez, de Harry Potter hace varios años, a los pantalones de Bob Esponja en fechas más recientes. Un sector común para el otorgamiento de licencias es el de los juguetes, pero la mayor categoría de mercancía licenciada es la de la ropa. Ante el reconocimiento de que las mujeres hacen la mayoría de las compras de artículos licenciados, algunos fabricantes están diseñando ropa informal licenciada que convenga a las tallas y gustos femeninos. La ciudad de Nueva York decidió extender su programa de licencias al buscar contribuciones por el uso de marcas registradas de la ciudad y sus dependencias como el Departamento de Bomberos de Nueva York.[35]

Tanto el cedente como el licenciatario o adquirente tienen que tomar decisiones estratégicas. Por ejemplo, un cedente como Pierre Cardin tiene que preguntar: "¿Debemos permitir que otras empresas usen nuestra etiqueta de diseñador?" A su vez, un licenciatario potencial, como un fabricante de monturas para anteojos, ha de preguntar: "¿Queremos iniciar una línea de monturas de alta moda con el nombre de Pierre Cardin?"

A los dueños de marcas muy conocidas les interesa otorgar licencia de uso de sus marcas registradas por diversas razones:

- *Puede rendir muchas ganancias*. Hay pocos gastos para el cedente. Sin embargo, para proteger la reputación de su marca registrada, el cedente tiene que establecer criterios para conceder licencias y revisar los convenios de otorgamiento de licencia.
- *Hay un beneficio promocional*. El nombre del cedente obtiene una circulación que va bastante más allá del artículo de marca original. Como dijo el director de licencias de Timberland Co., licenciar genera "dinero y prestigio".[36]

El otorgamiento de licencias es también prometedor para los licenciatarios potenciales. Las razones específicas para adquirir una licencia de marca registrada son:

- *Se puede mejorar la probabilidad de éxito de un nuevo producto*. Es mucho más fácil para una compañía desconocida hacer que tanto los intermediarios como los consumidores acepten su producto si ostenta una marca registrada muy conocida.
- *Pueden reducirse los costos de marketing*. Un licenciatario explicó que el otorgamiento de la licencia es "una forma de tomar un nombre con reconocimiento de marca y aplicarlo a su mercancía sin tener que hacer la publicidad y la construcción de marca que son tan costosas".[37] Cualquier ahorro puede exceder a las regalías que se paguen al cedente.

Empaque y etiquetado

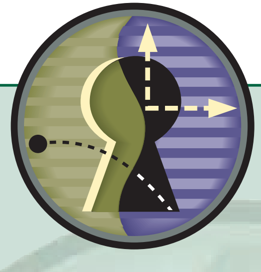
Aun después de que se desarrolla un producto y se le hace el manejo de marca, hay que idear estrategias para otros aspectos de la mezcla de marketing relativos al producto. Una de esas características, crítica para algunos productos, es el empaque. En estrecha relación con el empaque es el etiquetado, otro aspecto de un producto que exige atención administrativa.

Propósitos e importancia del empaque

El **empaque** consiste en todas las actividades de diseño y producción del contenedor o envoltura de un producto. Éste se hace con la intención de servir a varios propósitos vitales:

- *Proteger el producto en su camino al consumidor.* Un paquete protege al producto durante el embarque o envío. Más aún, puede impedir el contacto con los productos, de modo especial con los medicamentos y los productos alimenticios, en la bodega o la tienda detallista. El diseño y tamaño de un empaque puede ayudar también a desalentar el robo en tiendas. Por esto, los artículos pequeños, como los discos compactos, vienen en paquetes más grandes de lo necesario.
- *Proteger el producto después de su compra.* En comparación con los productos a granel (esto es, los no empacados), los bienes empacados son en general más cómodos, más limpios y menos susceptibles de sufrir mermas por evaporación, derrame y descomposición. De igual manera, los cierres "a prueba de niños" impiden que éstos (y a veces los adultos) abran recipientes de medicamentos y de otros productos potencialmente dañinos.
- *Ayudan a lograr la aceptación del producto de intermediarios*. El producto se tiene que empacar para satisfacer las necesidades de los intermediarios mayoristas y detallistas. Por ejemplo, el tamaño y la forma de un empaque tienen que ser adecuados para exhibir y apilar el producto en la tienda. Un paquete de forma irregular pudiera atraer la atención de los compradores, pero si no se apila bien, es improbable que el detallista adquiera el producto.
- *Ayudan a persuadir a los consumidores a comprar el producto*. El empaque puede contribuir a que los consumidores se fijen en el producto. He aquí por qué es importante

¿ES UN DILEMA ÉTICO?



Cuando compra en un supermercado o una tienda de descuento, ¿ha reparado en lo semejantes que son los empaques de algunos productos a los de sus competidores directos? No es coincidencia; en realidad, es práctica común que las cadenas detallistas utilicen empaque "copiado". En esencia, las cadenas ponen sus propias marcas de productos, como los champúes y los limpiadores líquidos de ventanas, en empaques de formas y colores prácticamente idénticos a los usados por las marcas líderes, como Pert Plus y Windex. Los intermediarios esperan que por tener un empaque prácticamente idéntico, los atributos favorables de la marca líder se trasladarán a la marca privada, con el consecuente impulso a sus ventas.

¿Es un comportamiento aceptable el que las cadenas imiten el empaque de las marcas líderes?

Fuentes: "It's a Wrap", *The Grocer*, 5 de febrero de 2005, p. 38; y Justin Martin, "Is It Mr. Clean or Captain Shine?", *Fortune*, 7 de julio de 1997, p. 206.

esto: "El comprador promedio pasa 20 minutos en la tienda, viendo 20 productos por segundo".[38] En el punto de compra, como un pasillo de supermercado, el empaque puede servir de "vendedor silencioso". En el caso de las marcas de intermediarios, que característicamente no se anuncian mucho, el empaque puede servir de medio de comunicación con los compradores.

Históricamente, el empaque se inventó en principio para proporcionar protección. En la actualidad, reconocida cabalmente su significación de marketing, el empaque es un factor principal para conseguir distribución y clientes. Por ejemplo, en busca de una ventaja sobre las marcas de pintura de la competencia, Dutch Boy cambió su empaque de la cubeta metálica tradicional con un asa de alambre, a un contenedor de plástico con una asidera lateral y una boquilla para verter. Las mujeres, en particular, reaccionaron favorablemente al nuevo empaque "Gire y vierta", esto es importante si se toma en cuenta que más mujeres que hombres compran pintura para interiores.[39] En los casos de bienes de conveniencia y suministros de operación, la mayoría de los compradores considera que una marca conocida es tan buena como otra. Así que estos tipos de productos se podrían diferenciar por una característica del empaque: de boquilla que no gotee, de frasco reutilizable, con autoaplicador (como la cera líquida para calzado y el pegamento, por ejemplo).

A fin de cuentas, el empaque puede convertirse en la ventaja diferencial de un producto, o por lo menos en parte significativa de la misma. Esto fue ciertamente válido para Coca-Cola y su botella de cristal de forma distintiva, tanto que la compañía copió la forma en botellas hechas de otros materiales, como el plástico. La marca de café enlatado Wolfgang Puck espera un éxito similar. Después de que el consumidor oprime un botón plástico en el empaque, la bebida se calienta (mediante una reacción química) a poco más de 60 grados en unos siete minutos. Según una encuesta reciente, 47% de los mercadólogos consideran que el empaque será un "diferenciador clave de los productos en un futuro próximo".[40]

Estrategias de empaque

Al administrar el empaque de un producto, los ejecutivos deben tomar las siguientes decisiones estratégicas.[41]

Empaque de la línea de producto

La empresa tiene que decidir si va a crear un parecido de familia cuando empaque productos relacionados. Para el **empaque familiar** se usan empaques muy similares para todos los productos o con una característica común y claramente notable. Campbell's Soup, por ejemplo, se vale de un empaque visualmente similar para todas sus latas de sopa condensada, aunque ocasionalmente se hacen cambios menores en las etiquetas (como agregar imágenes del producto preparado). Cuando se agregan nuevos productos a una línea, el reconocimiento y las imágenes asociados con los productos establecidos se extienden a los nuevos. El empaque familiar tiene sentido cuando los productos son de calidad semejante y tienen un uso similar.

Empaque múltiple

Por espacio de muchos años ha existido una tendencia al **empaque múltiple**, es decir, a la práctica de poner varias unidades del mismo producto en un



Un empaque de apariencia atractiva y función útil puede impulsar con fuerza las ventas de un producto, como lo demostró en fecha reciente el envase apachurrable de Dean Foods. El recipiente de porción sencilla se ha usado para varios productos lácteos, e incluso jugo de naranja en diversos tamaños. El envase ha servido para hacer que la leche resulte “cool” (excelente) para los adolescentes, lo que es crucial para la industria de los productos de granja, en su constante batalla con los refrescos gaseosos, los jugos y el agua embotellada.



recipiente. Sopas deshidratadas, aceite para motores, cervezas, pelotas de golf, ferretería para la construcción, barras de chocolate, toallas e incontables productos más se empacan en unidades múltiples.

Una prueba tras otra ha demostrado que el empaque múltiple aumenta las ventas totales de un producto. Hace varios años, Coca-Cola introdujo el Fridge Pack, un empaque que contiene 12 latas, que se abre por el frente y se acomoda bien en un anaquel de la mayoría de los refrigeradores. Esta mejora en el empaque, de apariencia simple, incrementó las ventas del refresco en los mercados en los que fue introducido, en esencia porque permite a los consumidores tener fríos más productos.[42]

Cambio del empaque

Si la compañía detecta una mala característica en un empaque existente necesita, desde luego, corregirla. A menos que detectaran un problema, las empresas se quedaban muchos años con un diseño de empaque. Ahora, por razones competitivas, las estrategias y tácticas de empaque se revisan anualmente, junto con el resto de la mezcla de marketing.[43]

Las compañías necesitan observar, y considerar, los continuos adelantos, como los nuevos materiales de empaque, las formas fuera de lo común, los cierres innovadores y otras características nuevas (porciones medidas, flujo medido). Todos estos aspectos se hacen con la intención de brindar beneficios a los intermediarios y los consumidores y, como resultado, son detalles vendedores para los mercadólogos.

Para aumentar el volumen de ventas, muchas compañías descubren que cuesta mucho menos rediseñar un empaque que llevar a cabo una costosa campaña publicitaria. Para atraer al mercado adolescente, Dean Foods Co. introdujo un nuevo recipiente “comprimible” de porción individual que puede resellarse y ajustarse al portavasos del automóvil. Aunque el consumo de leche no obtuvo un gran impulso de la familiar campaña publicitaria del “bigote lechero”, las ventas de leche dieron un buen salto a raíz de la introducción del recipiente comprimible.[44]

Sin embargo, rediseñar un empaque no es fácil ni barato. Esta tarea puede costar desde 20 000 dólares, para un solo producto sin características complicadas de forma, hasta 250 000 dólares para un proyecto que implique una línea de productos y requiera investigación y pruebas. Y estas cifras no incluyen los gastos de promover el nuevo diseño de empaque.[45]

Críticas al empaque

El empaque está ahora en la mira del público, sobre todo a causa de los problemas ambientales. Las preocupaciones específicas son:

- *El empaque que agota los recursos naturales*. Este problema lo hacen crecer las empresas que prefieren recipientes más grandes de lo necesario. A esta crítica se ha respondido en parte con el uso de materiales reciclados en el empacado. Un punto a favor del empaque es que minimiza la descomposición, lo cual reduce un tipo diferente de desperdicio de recursos.
- *Formas de empaque que son riesgos para la salud*. Los reglamentos gubernamentales de Estados Unidos prohibieron varios materiales de empaque sospechosos, de los que hay que destacar las latas de aerosol (atomizadores) en las que se utilizaba fluorocarbono como propulsor. De igual importancia es que un crecido número de compañías están cambiando del aerosol a los rociadores de bomba.
- *Eliminación de empaques usados*. El deseo de comodidad de los consumidores en su forma de los recipientes desechables choca con su deseo declarado de un ambiente limpio. Algunos empaques desechados acaban como basura, mientras que otros se suman al desecho sólido de los rellenos sanitarios de terrenos. Este problema se puede aminorar usando materiales biodegradables en el empaque.
- *Empaque engañoso*. Un problema común es el de que el tamaño del empaque dé la impresión de contener más de lo que en realidad tiene. Las regulaciones del gobierno estadounidense, aunadas a una integridad por parte de las empresas comerciales en lo relativo al empaque, han aliviado esta preocupación en cierta medida.
- *Empaque costoso*. Aun en empaques aparentemente simples, como los de los refrescos, casi la mitad del costo de producción es del recipiente. No obstante, el envasado eficiente reduce los costos de transportación y las pérdidas por descomposición.

Los ejecutivos de marketing tienen que hacer frente a estas críticas. Al mismo tiempo, deben mantener o incluso realzar las características positivas del empaque, como la protección del producto, la comodidad para el consumidor y el apoyo de marketing.

Etiquetado

La **etiqueta** es la parte de un producto que transmite información sobre el producto y el vendedor. La etiqueta puede ser parte del empaque o puede estar adherida al producto. Es obvio que hay estrecha relación entre el etiquetado, el empaque y el manejo de marca.

Tipos de etiquetas

Hay tres clases principales de etiquetas:

- Una **etiqueta de marca** es sencillamente la etiqueta sola aplicada al producto o al empaque. A algunas naranjas se les estampa la marca Sunkist o Blue Goose, y alguna ropa lleva la etiqueta de marca Sanforized.
- La **etiqueta descriptiva** da información objetiva acerca del uso del producto, su hechura, cuidado, desempeño u otras características pertinentes. En una etiqueta descriptiva de una lata de maíz habrá textos concernientes al tipo de maíz (dulce dorado), al estilo (con crema o en trozos de mazorca), el tamaño de la lata, el número de porciones, otros ingredientes y el contenido nutritivo.
- La **etiqueta de grado** identifica la calidad juzgada del producto mediante una letra, un número o una palabra. Los duraznos enlatados tienen etiquetas de grados A, B o C y el maíz y el trigo ostentan etiquetas de grados 1 y 2.

El etiquetado de marca es una forma aceptable de etiquetado, pero no provee suficiente información a un comprador. Las etiquetas descriptivas proporcionan más información del producto, pero no necesariamente toda la que necesita o desea un consumidor para tomar una decisión de compra.

Requisitos reglamentarios de etiquetado

El etiquetado ha cargado con su parte de críticas. Los consumidores han hecho la acusación, por ejemplo, de que las etique-

tas contenían información incompleta y engañosa, y de que había un número confuso de formas y tamaños de empaques para un producto determinado.

Las quejas del público acerca del etiquetado o empacado falso o engañoso dieron lugar a varias leyes federales de etiquetado. La Ley de empacado y etiquetado honestos de 1966 prevé 1) requisitos *obligatorios* de etiquetado; 2) oportunidad de que las empresas adopten *voluntariamente* normas de empacado que puedan limitar la proliferación del mismo producto en diferentes pesos y medidas, y 3) organismos administrativos, sobre todo la Dirección de Alimentos y Fármacos y la Comisión Federal de Comercio, con poder *discrecional* para establecer regulaciones sobre el empaque.

En fecha más reciente, la Ley de Etiquetado y Educación Nutricional (NLEA, *Nutrition Labeling and Education Act*), que entró en vigor en 1994, estableció un conjunto de normas de **etiquetado de nutrición** para alimentos procesados. La intención de esta ley es la revelación completa del contenido nutritivo de los alimentos. Las etiquetas deben especificar claramente la cantidad de calorías, grasas, colesterol, sodio, carbohidratos y proteínas que contiene el paquete. Además, las cantidades deben especificarse como porcentaje de una ingestión diaria de 2 000 calorías. El contenido de vitaminas y minerales se debe expresar también como porcentaje de la dosis diaria recomendada.[46]

Como parte de la NLEA, la Dirección de Alimentos y Fármacos emitió definiciones estándar de los términos clave usados en el etiquetado, como *light* (ligero), *magro(a)* y *buena fuente*. Para recibir la calificación *light* en la etiqueta, por ejemplo, una marca tiene que contener normalmente la mitad o un tercio menos de calorías que los productos estándar en esta categoría. La NLEA permite que las empresas incluyan en las etiquetas algunas afirmaciones relativas a la salud, como el valor de la fibra en la prevención de padecimientos cardiovasculares. Y a las compañías se les permite listar en las etiquetas los apoyos a sus productos de organizaciones pro salud como la Asociación Estadounidense del Corazón.

Los cambios en el etiquetado de nutrición exigidos por la NLEA se aplican a cerca de 200 000 alimentos empacados, incluidos los productos de carnes rojas y blancas (de aves). Quienes están a favor de esta ley arguyen que los requisitos de etiquetado promueven el mejoramiento de la nutrición, lo cual reduce los costos del cuidado de la salud. Desde luego, estos ahorros se hacen sólo si los consumidores leen las etiquetas y utilizan la información para elegir alimentos. Los resultados de un estudio sugieren que los compradores obtuvieron y entendieron más información sobre nutrición después de que se introdujo el etiquetado sobre nutrición.[47]

Recientemente, como las ventas de los llamados alimentos orgánicos crecieron en alrededor de 10 000 millones de dólares, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos decidió que era necesario definir qué productos calificaban como *orgánicos*. Por ejemplo, a los animales que son las fuentes de huevo, carne y productos de consumo diario orgánicos no se les puede haber administrado hormonas para el crecimiento o antibióticos. Los productos certificados como orgánicos pueden ostentar una etiqueta USDA (que lo identifican con el United States Department of Agriculture) verde y blanca en sus empaques.[48]

Una enmienda a la Ley de Empacado y Etiquetado Honesto que se implementó en 1994 obliga a que se muestren pesos y medidas en sistema métrico junto con los tradicionales pesos y medidas estadounidenses (como pulgadas, libras y pintas) en las etiquetas de productos seleccionados. En lugar de sustituir el sistema estadounidense, como lo temían muchas compañías estadounidenses, la información en el sistema métrico es complementaria.[49]

Diseño, color y calidad

Un programa bien redondeado para la planeación y el desarrollo de productos incluirá estrategias y políticas sobre varias características adicionales del producto. En este capítulo se tratan el diseño, el color y la calidad. Otras dos características, las garantías y el servicio posventa, se tratan en el capítulo 21, porque se relacionan estrechamente con la implementación del programa de marketing de una compañía.

Diseño

Una forma de satisfacer a los clientes y de obtener una ventaja diferencial la brinda el **diseño de producto**, el cual se refiere al arreglo de los elementos que colectivamente forman un bien o un

Aquí, diseñadores junto con Samsung Electronics Co., consideran formatos alternativos para un producto nuevo. Samsung está poniendo ahora énfasis tanto en diseño como en tecnología en la creación de productos nuevos, que va desde programas MP3 a accesorios de cristal líquido, para ambos mercados: de consumidores y de negocios.





servicio. El buen diseño de un producto puede mejorar el carácter comerciable de un producto haciéndolo más fácil de operar, realzando su calidad, mejorando su apariencia o reduciendo los costos de producción. Por ejemplo, se supone que los programadores de computadoras logran con seguridad que cualquier software nuevo sea muy amigable con el usuario.

De acuerdo con un ejecutivo de IBM, el diseño es “una herramienta estratégica de marketing”.[50] El diseño está recibiendo cada vez mayor atención por varias razones:

- El rápido avance de la tecnología está generando no sólo nuevos productos (como las cámaras de las computadoras de escritorio para las videoconferencias) que necesitan diseños atractivos, pero funcionales, sino también nuevos materiales que puedan realzar capacidades de diseño.
- Un gran número de empresas se ha vuelto hacia los precios bajos como herramienta competitiva. A su vez, se les ha pedido a los diseñadores que vuelvan a trabajar en algunos de los productos de sus compañías y que disminuyan los costos de su elaboración, como una forma de mantener los márgenes de ganancia.
- Un diseño distintivo puede ser la única característica que haga significativamente diferente a un producto. Tal vez con esto en mente, Samsung parece poner particular atención en el diseño del producto, con excelentes resultados. En 2004, ninguna corporación ganó más premios de excelencia en diseño industrial que Samsung. Sus ganadores en años recientes van del rango de un reproductor de DVD de un grosor de menos de 2.5 cm, al “Smart Cooker”, una carpeta de cocina con un sensor que mide el colesterol y otros atributos de los alimentos, de manera que un chef o cualquier consumidor pueda ajustar las recetas a sus necesidades.[51]

Se convoca a las empresas también para que diseñen productos que sean más responsables socialmente. Dos enfoques usados son:[52]

- **Diseño universal**. En este método, el propósito es el de diseñar productos de uso fácil para todos los consumidores, incluidos los individuos incapacitados, la cifra en aumento de las personas de la tercera edad, y otros que necesitan consideraciones especiales. Como ejemplo, Kohler Co. diseñó una bañera con puerta, para eliminar el peligro de tener que brincar para entrar en la tina.
- **Diseño C2C.** Este método, de “cuna a cuna”, busca reciclar partes y componentes, tanto como sea posible. Es muy diferente del enfoque tradicional de la “cuna a la tumba”, en el que los productos descartados terminan en rellenos sanitarios. Como un ejemplo de C2C, 99% de las partes del nuevo modelo de silla Think de Steelcase Inc. pueden reciclarse cuando el producto se rompe o ya no se necesita.

Para la mayoría de los bienes de consumo y de negocios, que van del mobiliario al equipo electrónico, la importancia del diseño se ha reconocido desde hace tiempo. Según los cálculos, el diseño da cuenta de sólo 2% del costo total de producir y comercializar un producto. Resulta así que un diseño exitoso entre los consumidores puede producir un rendimiento

enorme de la inversión para una empresa. Considere, por ejemplo, el Beetle de Volkswagen. Hace décadas, la forma irregular del auto generó una gran atención y atrajo a muchos compradores. A la larga cayó del favor, sobre todo a causa de razones de seguridad y ambientales. En 1998, Volkswagen of America introdujo el New Beetle, presentando un diseño familiar que incluía un extremo frontal que semeja una "carita feliz". Luego, se agregaron elementos de nueva tecnología para complementar el atractivo diseño del Beetle.[53]

Color

Como el diseño, el **color del producto** es a menudo el factor determinante en la aceptación o el rechazo de un producto por el cliente, ya se trate de un vestido, una mesa o un automóvil. En realidad, el color es tan importante que la Suprema Corte estadounidense confirmó en 1995 que el color de un producto o de su empaque se puede registrar como parte de una marca registrada conforme a la Ley Lanham. El color en sí puede calificar para estatus de marca registrada cuando, de acuerdo con el dictamen de la Corte, "identifica y distingue una marca particular, y en consecuencia indica su origen". Un caso en revisión tenía que ver con los cojincillos de presión de lavado en seco, de color oro verdoso, fabricados por Qualitex Company. Otros colores distintivos que ayudan a identificar marcas específicas son el aislante rosado de Owens-Corning y los camiones y uniformes de color café de UPS.[54]

Como en el caso de otros elementos de la mezcla de marketing, se puede obtener una ventaja diferencial al identificar el color más grato y saber cuándo hay que cambiar de color. Apple Computer a menudo ofrece sus productos en múltiples colores; un ejemplo reciente es la versión miniatura de su reproductor de música iPod. Las decisiones de colores de Apple para su PC iMac estuvieron respaldadas por una encuesta que indicó que más de la mitad de los consumidores rechazaban los colores monótonos de los productos de alta tecnología.[55]

Los diseñadores de prendas de vestir y decorados para el hogar enfrentan el reto (o tal vez la oportunidad) de seleccionar los colores de moda al menos una vez al año. Para el otoño de 2005, se suponía que los colores más demandados para la ropa de mujer eran el azul profundo y tonos de café. ¿Siguen siendo populares estos colores o han sido reemplazados por otros? Por supuesto, colores nuevos de moda significan ventas adicionales para los mercadólogos de la moda. Una mala elección de colores puede resultar en una desventaja diferencial y pérdida de ventas.[56]

El color puede ser muy importante para el empaque, igual que para el producto en sí. Los especialistas del color dicen que no es una coincidencia que Nabisco, Marlboro, Coca-Cola, Campbell's y Budweiser sean marcas con las mayores ventas. En cada caso, el rojo es el color primario de su empaque o de su logo. El rojo puede ser atractivo porque "evoca sentimientos de calidez, pasión y sensualidad".[57]

En los primeros años del siglo XXI, el azul era el color de elección de los nombres de marca y/o marcas de muchas compañías. Tal vez haya oído hablar de JetBlue Airways, pero, ¿qué le parece el nombre de dos aerolíneas extranjeras de reciente creación, Blue Fox y Virgin Blue? ¿Por qué persiste tanto el azul? El color puede ser distinguido por todos, incluso por los que sufren daltonismo, y transmite estabilidad. Tal vez por eso sea parte del nombre de



En algunos productos, como la ropa y los autos, el color es un ingrediente crítico. En muchos otros, parecería ser menos importante. Sin embargo, recientemente los colores del arco iris han demostrado ser una característica atractiva para una variedad de otros productos, desde las computadoras personales hasta aparatos para el hogar, incluyendo el minirreproductor de música digital iPod de Apple Computer.

tantas empresas nuevas en la tecnología de la información como BlueKite, Bluetooth, Blue Squirrel y Bluesocket, por mencionar algunas. No obstante, se requiere más que el color para hacer exitoso un producto. Por ejemplo, Pepsi Blue, que era azul en el nombre de la marca, como en el color del producto, fracasó a pesar de una promoción masiva.[58]

Calidad

No hay concordancia sobre una definición de la calidad del producto, aun cuando se reconoce universalmente que es significativa. Una sociedad profesional define la **calidad del producto** como el conjunto de características de un bien o servicio que determinan su capacidad de satisfacer necesidades.[59] A pesar de lo que parece ser una definición directa, los consumidores suelen quedar en desacuerdo sobre lo que constituye la calidad en un producto, ya sea un corte de carne o el desempeño de un músico popular moderno. Los gustos personales están profundamente involucrados; lo que a usted le gusta, a otra persona tal vez le desagrade. Es importante reconocer, pues, que la calidad, como la belleza, está en su mayor medida "en los ojos de quien la ve".

Aparte de los gustos personales, las expectativas individuales afectan asimismo a los juicios de la calidad. Esto es, el consumidor lleva consigo ciertas expectativas a la situación de compra. A veces, usted tiene muchas expectativas, como en el caso de una película de la que ha leído reseñas entusiastas; en otras ocasiones, sus expectativas son modestas, como en el caso de un curso para el próximo semestre que un alumno actual del mismo le describió como "no demasiado aburrido". Su evaluación de la calidad de un producto depende de si la experiencia real con el bien o servicio excede, cumple o queda por debajo de sus expectativas.

Para algunas empresas, calidad *óptima* significa que el producto le brinda al consumidor una experiencia que cumple, pero no excede las expectativas. La razón de ser es que no tiene sentido incurrir en costos agregados para proveer lo que equivale a calidad *excesiva*. Algunas empresas que adoptan este punto de vista complementan la calidad adecuada del producto con un mejor servicio al cliente. De acuerdo con una encuesta entre usuarios de computadoras personales, este método puede ser eficaz para generar clientes de repetición.[60] Sin embargo, otras compañías se afanan por exceder las expectativas de los clientes a fin de producir altos niveles de satisfacción del cliente y, a su vez, lealtad a la marca.

A lo largo de muchos años hubo espacio suficiente para la mejora de la calidad en muchos productos de manufactura estadounidense. Por ejemplo, los fabricantes alemanes y japoneses de automóviles superaron a sus competidores norteamericanos al producir autos de mejor rendimiento y más confiables. En consecuencia, desde la década de 1980, esta industria estadounidense ha prestado cada vez más atención a la calidad del producto. Según las últimas clasificaciones de *Consumer Reports*, los fabricantes de autos estadounidenses han eliminado la brecha de calidad en relación con las marcas europeas, pero aún están atrás de las marcas japonesas de autos y camiones.[61] Como se verá en el capítulo 11, la calidad del producto debe ser una consideración primordial no sólo para los fabricantes de bienes, sino también para los productores de servicios.

Recientemente, se llamaba a la calidad "el factor independiente más crítico para la supervivencia de las empresas en el siempre expansivo y competitivo mercado global". Por ejemplo, General Motors descubrió que los consumidores chinos pensaban que los productos hechos en su propio país eran inferiores a las importaciones. Por consiguiente, la publicidad de GM en China acentuó la alta calidad de los Buick que se hacían en Shangai. Al principio, los autos se vendieron tan rápidamente como GM podía armarlos, pero luego las ventas disminuyeron a tal punto que la empresa de coinversión GM-china decidió introducir modelos nuevos y reducir precios.[62]

Como no es algo que se pueda copiar con facilidad, muchas organizaciones procuran crear la calidad del producto para conquistar una *ventaja* diferencial. Cuando menos, la empresa necesita evitar una *desventaja* diferencial relacionada con la calidad del producto.

Para conquistar una ventaja o evitar una desventaja, varias empresas, organismos gubernamentales y entidades no lucrativas han puesto en práctica programas de **administración de la calidad total** (**TQM**, *total quality management*). Implementada en 14% de las plantas de manufactura de Estados Unidos, la TQM tiene que ver no sólo con políticas y prácticas específicas, sino con una filosofía que compromete a la organización a una

continua mejora de la calidad en todas sus actividades. En años recientes, la TQM ha sido objeto de ciertas críticas por no mejorar el rendimiento financiero tanto como se esperaría dada la necesaria inversión de tiempo y esfuerzo. Sin embargo, de acuerdo con un estudio, 40% de las empresas que practican la TQM mejoraron su rotación de inventarios en tres años y 48% redujo sus costos de manufactura.[63]

www.iso.org

Otro adelanto notable relacionado con la calidad es el llamado **ISO 9000**. Éste es un conjunto de normas relacionadas de administración para la calidad adoptadas en más de 150 países, incluido Estados Unidos. A las compañías que cumplen con las normas ISO 9000 se les otorga un certificado, el cual a menudo las coloca en posición favorable con los grandes clientes. En diversas partes del mundo, más de 600 000 compañías han obtenido la certificación ISO 9000. Hoy en día algunas empresas persiguen la certificación del ISO 14001, mediante la prueba de la implementación de un sistema de administración ambiental. A partir de 2006, todos los productos comercializados en los países de la Unión Europea deben cumplir las normas ISO 14001.[64]

Algunos críticos dicen que las normas le dan demasiada importancia a documentar lo que un productor está haciendo y prestan muy poca atención a la cuestión de si lo que se está haciendo resulta en productos satisfactorios. Como comentó un escéptico: "Usted puede otorgar un certificado a un fabricante que hace chalecos salvavidas de concreto, siempre que estos chalecos se hagan conforme a los procedimientos documentados". Quizás con esta crítica en mente, los nuevos estándares ISO 9001:2000 enfatizan procesos relacionados con el cliente, así como en una mejora progresiva.[65]

Resumen

La administración efectiva de producto consiste en desarrollar y luego inspeccionar las diversas características de un producto: marca, empaque, etiquetado, diseño, color, calidad, garantía y servicio posventa. La decisión de compra de un consumidor puede tomar en cuenta no sólo el bien o servicio fundamentales, sino también la marca y acaso una o más de las otras características del producto que satisfacen deseos o necesidades.

Una marca es un medio de identificación y diferenciación de los productos de una organización. El manejo de marca ayuda a los vendedores a administrar sus actividades promocionales y de asignación de precios. Las responsabilidades compartidas de la propiedad de la marca son promover la marca y mantener un nivel uniforme de calidad. Es difícil seleccionar un buen nombre de marca, y hay relativamente pocos que en realidad sean buenos. Una vez que una marca se vuelve bien conocida, el propietario tal vez tenga que protegerla de la falsificación de producto y de que se convierta en un término genérico.

Los fabricantes deben decidir si van a manejar la marca de sus productos o a vender bajo una marca de intermediario. Los intermediarios han de decidir si van a vender sólo las marcas de productores o si también establecerán sus propias marcas. Tanto los productores como los intermediarios deben establecer políticas relativas al manejo de marca de grupos de productos, así como el que se hace para la saturación de mercado. Está creciendo también la utilización del manejo de marcas conjunto, que es la colocación de dos marcas en un producto o una empresa.

Muchas compañías reconocen que las marcas que poseen son algunos de sus activos más valiosos o se cuentan entre éstos, y acumulan valores de marca: el valor agregado que una marca le da a un producto. Aun cuando es difícil crear valores de marca, hacerlo con éxito puede ser la base para ampliar una mezcla de productos. Los productos con abundantes valores de marca se prestan también para el otorgamiento de licencia de marca registrada, un arreglo de marketing común.

El empaque es sumamente importante, una vez que los vendedores reconocen los problemas, así como las oportunidades de marketing, asociados con ese aspecto. Las compañías deben elegir entre estrategias como el empaque familiar, el empaque múltiple y el cambio de empaque. El etiquetado, una actividad afín, provee información acerca del producto y el vendedor. Muchas críticas sobre marketing que hacen los consumidores se relacionan con el empaque y el etiquetado. Como resultado, hay varias leyes federales que regulan estas actividades.

Las empresas reconocen el valor de marketing del diseño así como de la calidad del producto. Un buen diseño puede mejorar el carácter comerciable de un producto; puede ser la única característica que lo diferencie. Proyectar la imagen apropiada de calidad y entregar luego el nivel de ésta que desean los clientes son aspectos esenciales para los buenos resultados en marketing. En muchos casos, las empresas necesitan realzar la calidad del producto para eliminar una desventaja diferencial; en otros, tratan de acumular calidad como la forma de obtener una ventaja diferencial.

Más sobre CADILLAC



Desde el comienzo del nuevo siglo, General Motors se ha esforzado mucho, y con éxito, por mejorar la posición de Cadillac en Estados Unidos. Pero, ¿hasta qué punto es importante el resto del mundo para GM, y qué hace, si es que hace algo, el fabricante por Cadillac en los mercados externos?

GM definitivamente quiere construir su volumen de ventas en todo el mundo, en particular en Europa y Asia. Este fabricante de autos parte de una muy pequeña base de menos de 10 000 unidades vendidas fuera de Estados Unidos en 2005. El marketing de Cadillac en otros países enfrenta retos importantes, como el que los automóviles estadounidenses tienen una mala reputación de calidad en Japón y la marca es relativamente desconocida en China.

¿Cómo se propone General Motors incrementar las ventas del Cadillac en mercados externos? Un paso importante para GM en Japón es agregar más distribuidores que vendan el Chevrolet Corvette y varios modelos de Cadillac. La meta no sólo es construir eficiencia de distribución al vender dos marcas a través de la misma red, sino combinar el poder de atracción de dos marcas con el fin de llevar a los compradores prospecto a las salas de exhibición.

El director de marketing internacional de Cadillac cree que un crecimiento constante de las ventas en Europa es esencial para el éxito mundial. Sin embargo, según otro ejecutivo de Cadillac, GM se ha metido en la "madriguera del león" en Europa, refiriéndose a la atrincherada competencia. El progreso de Cadillac en Europa depende de construir percepción de la marca y luego una imagen favorable entre clientes prospecto, la mayoría de los cuales están familiarizados con las marcas de autos producidos en la región, pero saben poco acerca del Cadillac. Para crear "ruido" y atraer a los compradores a las salas de exhibición, Cadillac introdujo un nuevo modelo en 2006. El BLS, diseñado en específico para el mercado europeo, es un sedán de tracción delantera con motor turbo-cargado. Cadillac producirá el nuevo modelo en Europa.

En China, Cadillac lucha por tener al menos 100 salas de exhibición y distribuidores instalados en los próximos años. El tema publicitario para la marca de lujo de GM en China es "Atrévete a ser el primero".

El potencial de mercado en China es gigantesco. En el país sólo hay ocho automóviles por cada 1 000 habitantes, comparados con los 940 que hay en Estados Unidos, así que se espera que la demanda surja conforme el poder de compra siga mejorando. Se espera que en 2011 China supere a Japón y se convierta en el segundo mercado más grande para la venta de automóviles, sólo después de Estados Unidos. Así, no es de sorprender que Cadillac quiera cambiar tan rápido como sea posible la práctica de exportar autos nuevos a China, a la de ensamblarlos en instalaciones chinas.[66]

1. ¿Qué diferencias enfrenta Cadillac al comercializar su marca de vehículos en otros países comparadas con las de su mercado interno?
2. ¿Cuánto valor de marca tiene Cadillac en Europa? ¿En China? ¿En Japón?
3. ¿Será más importante el diseño y la calidad de los automóviles Cadillac en mercados externos, o en Estados Unidos?

Términos y conceptos clave

Marca (272)
Nombre de marca (272)
Símbolo de marca (272)
Marca registrada (272)
Marcas de productores (272)
Marcas de intermediarios (272)
Falsificación del producto (277)
Manejo de marca de familia (282)
Estrategia de marca múltiple (282)
Manejo conjunto de marca (283)
Valor de marca (283)
Otorgamiento de licencia de marca registrada (285)
Empaque (286)
Empaque familiar (287)
Empaque múltiple (287)
Etiqueta (289)
Etiqueta de marca (289)
Etiqueta descriptiva (289)
Etiqueta de grado (289)
Etiquetado de nutrición (290)
Diseño de producto (290)
Diseño universal (291)
Diseño C2C (291)
Color del producto (292)
Calidad del producto (293)
Administración de la calidad total (TQM) (293)
ISO 9000 (294)

Preguntas y problemas

1. Evalúe cada uno de los nombres de marca de la tabla 10.1 en relación con las características de una buena marca, indicando los puntos fuertes y débiles de cada nombre.

2. ¿Poseen las siguientes marcas de comercio electrónico las características de una buena marca?

   a) Fogdog Sports (bienes deportivos)
   b) CareerBuilder.com (búsqueda de empleo y reclutamiento de empleados)
   c) Peapod, Webvan y HomeGrocer.com (que son o fueron tiendas de comestibles y servicio de entregas)
   d) HotBot (motor de búsqueda para la web)
   e) FreeRealTime.com (cotizaciones de bolsa e información financiera gratuitas)

3. Identifique una marca que esté al borde de convertirse en nombre genérico.

   a) ¿Por qué debe una compañía proteger la identidad aparte de su marca?
   b) ¿Qué curso de acción debe emprender una empresa para hacer eso?

4. ¿En cuál de los siguientes casos debe la compañía hacer uso de su nombre como parte del nombre de marca del producto?

   a) Un fabricante de ropa interior para hombre que introduce al mercado ropa interior para dama.
   b) Un fabricante de productos para el cuidado del cabello que agrega una línea de secadoras eléctricas portátiles para el cabello.

5. Un fabricante de esquís para nieve vendidos bajo una marca que ha acumulado considerables valores de marca adquiere otra compañía que vende botas para esquís que ostentan una marca que disfruta de la misma cantidad de valores de marca. ¿Qué estrategia de manejo de marca debe adoptar la organización adquirente? ¿Deben todos los productos (esquís y botas) ostentar la marca de los esquís? ¿La de las botas? ¿Hay alguna alternativa que usted piense que sería mejor?

6. ¿Por qué algunas compañías venden productos idénticos bajo más de una de sus propias marcas?

7. Suponga que una gran cadena de tiendas departamentales propuso a los fabricantes de lavadoras Maytag que esta compañía abasteciera la tienda departamental con máquinas que ostenten la marca de la tienda. ¿Qué factores debe considerar la administración de Maytag para tomar la decisión? Si la situación involucrara en cambio a una cadena de supermercados y a Jell-O de General Foods, ¿en qué medida se deberían considerar diferentes factores?

8. Un fabricante estadounidense planea introducir su línea de equipo de acampar (estufas, linternas, hieleras) en varios países de la Unión Europea. ¿Debe la administración seleccionar la misma marca para todos los países o usar una marca distinta en cada nación? ¿Cómo deben intervenir el valor de marca en la decisión?

9. Elija un producto e indique cómo mejoraría su diseño.

10. Dé ejemplos de productos en los que haya habido un incremento de ventas merced a un uso cuidadoso del color. ¿Puede mencionar ejemplos para demostrar que el uso débil del color puede dañar el potencial vendedor de un producto?

Marketing en acción

1. Visite un supermercado local grande y:

   a) Obtenga las opiniones del gerente de la tienda en lo referente a qué productos están empacados en forma excelente y cuáles están mal empacados. Pregúntele al gerente las razones.
   b) Camine por la tienda y haga su propia lista de empaques excelentes y malos. ¿En qué factores se basó para juzgar la calidad del empaque?

2. Pida a cinco estudiantes que no estén tomando este curso que evalúen los nombres siguientes para un perfume costoso: Entice, Nitespark, At Risk y Foreglow. Para fines de evaluación, comparta con los estudiantes las características de un buen nombre de marca. Pídales también que sugieran un mejor nombre para el nuevo perfume.

Capítulo 11



"Los autos estaban disponibles en la ciudad y los suscriptores al servicio podían rentarlos por hora."

Marketing de servicios

¿Quién será el siguiente en encontrar en Zipcar la forma de seguir adelante?

¿Alguna vez pensó que sería agradable tener un acceso temporal a un auto para una salida rápida o hacer un mandado? En un viaje a Europa en 1999, Robin Chase presenció un servicio como ése en Berlín. Los autos estaban disponibles en varios puntos de la ciudad y los suscriptores al servicio podían rentarlos por hora. A su regreso a Cambridge, Massachusetts, planeó una forma de combinar autos en renta con Internet y lanzó Zipcar, un negocio de autoservicio por demanda para compartir autos, el cual ha demostrado que es atractivo para una variedad de clientes.

Así es como funciona: Zipcar tiene más de 400 coches estratégicamente colocados en áreas urbanas grandes como Boston, Washington y Nueva York. Los arrendadores prospecto presentan una solicitud y se revisan sus registros como conductores. Una vez aprobada la solicitud, el cliente recibe una tarjeta de membresía que funciona también como una llave que puede ser usada en cualquier vehículo Zipcar.

Para reservar un auto, el suscriptor se registra en el sitio web de Zipcar y proporciona la fecha y la hora del alquiler deseado. En respuesta, la empresa proporciona una lista de los cinco autos más próximos, sus lugares de estacionamiento asignados y sus tarifas de alquiler. Cuando la reservación queda confirmada, la información se transmite por medios electrónicos a un receptor en el auto designado. A la hora especificada, la introducción de la tarjeta del suscriptor le proporciona acceso al vehículo.

Las tarifas de alquiler van de 8.50 a 12.50 dólares la hora, dependiendo del tipo de vehículo e incluye gasolina y seguro.

A cambio, se exige a los suscriptores, entre otras cosas, regresar el auto al lugar de estacionamiento designado a la hora acordada, asegurarse de que quede con más de un cuarto de tanque de combustible, abstenerse de fumar o cualquier otra cosa que afecte al auto y pagar las multas de tránsito o de estacionamiento en que incurra. En general, se espera que los miembros traten el auto como si fuera el propio, excepto, por supuesto, los gastos de mantenimiento o reparaciones.

El mercado meta inicial eran habitantes de las ciudades que sólo tenían una necesidad ocasional de un auto y estarían dispuestos a pagar una cuota de inscripción de 25 dólares y un depósito de membresía reembolsable de 100 dólares (para cubrir el costo inicial de establecer una página personal y acuerdo de facturación por tarjeta de crédito en el sitio web). Sin embargo, se han identificado otros segmentos. Corporaciones y dependencias gubernamentales locales cuyos empleados necesitan asistir a reuniones o visitar clientes en importantes áreas metropolitanas, han descubierto que Zipcar es una alternativa atractiva a los taxis y los alquileres convencionales. También, más de 20 escuelas de educación superior y universidades urbanas, incluyendo MIT, Harvard, Tufts y Wellesley, han establecido programas con Zipcar que ofrece vehículos a disposición en las instalaciones universitarias para estudiantes que se registran como miembros. En fecha más reciente, varias autoridades de tránsito han forjado asociaciones con Zipcar para tener autos disponibles en estacionamientos de ferrocarril y metro, para que los compradores puedan ir de una estación a un centro comercial. Zipcar empezó con 19 autos y 250 miembros en 1999, y en 2004 tenía más de 400 coches y 30 000 miembros que generaron 7 millones de dólares en ingresos.[1]

¿Es posible que una de las posesiones estadounidenses más preciadas, el automóvil, sea reemplazada con un servicio?



Zipcar vende un servicio: la renta de vehículos. Recuerde que nuestra definición de producto en el capítulo 8 abarca bienes *y* servicios. Esta distinción es mucho más que una simple cuestión de semántica. Los servicios son fundamentalmente diferentes de los bienes en formas que afectan a su marketing. Para brindar servicios efectivos es esencial reconocer cuáles son estas diferencias y entender sus implicaciones.

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

- La importancia de los servicios en la economía de los países industrializados.
- La situación especial del marketing de servicios no lucrativo.
- Las características de los servicios y sus consecuencias en el marketing.
- La forma de diseñar una mezcla de marketing de servicios.
- La dificultad de administrar la calidad de los servicios.
- Los retos de productividad y desempeño que enfrentan los mercadólogos de servicios.

Naturaleza e importancia de los servicios

Estados Unidos ha pasado de la etapa en que la producción de bienes era su principal actividad económica a otra en que ha llegado a ser la economía de servicios más grande del mundo. Más de dos tercios del producto nacional bruto (PNB) de Estados Unidos provienen de los servicios, y más de la mitad de todos los gastos del consumidor son por este mismo concepto. Las proyecciones indican que los servicios atraerán una porción todavía mayor de gasto del consumidor.

Los servicios son también la mayor fuente de empleo. Más de 80% de la fuerza de trabajo no agrícola se emplea en las industrias de servicio. De acuerdo con las predicciones del U. S. Department of Labor (Secretaría del trabajo), prácticamente todas las ocupaciones de crecimiento más rápido entre 1996 y 2008 se presentarán en los servicios. Las industrias en las que el crecimiento del empleo será más rápido son el manejo de datos y de información, cuidado de la salud y cuidado en el hogar, la educación y los servicios financieros.[2]

Que los servicios absorban más de la mitad de los gastos del consumidor es impresionante, pero esto todavía subestima mucho la importancia económica de los servicios. Estas cifras no incluyen las vastas cantidades gastadas por los servicios de negocios. Y de acuerdo con todas las indicaciones, el gasto por servicio de negocios seguirá creciendo. A medida que el comercio se ha vuelto cada vez más complejo y competitivo, los gerentes han descubierto que acudir a los proveedores especializados de servicios es eficaz y eficiente. El resultado es que muchas tareas realizadas antes por los empleados regulares, desde investigación y capacitación hasta publicidad y distribución, se contratan con mayor frecuencia externamente (lo que se llama también *outsourcing*) con especialistas.

Definición de servicios

¿Qué debe clasificarse como un servicio? La respuesta no siempre es evidente porque de manera invariable los servicios se comercializan en conjunción con los bienes. Prácticamente todos los servicios requieren bienes de apoyo (usted necesita un avión para proporcionar servicio de transporte aéreo) y los bienes requieren servicios de apoyo (para vender aunque sea una camisa o una lata de frijoles se requiere por lo menos el servicio de un cajero). Más aún, una compañía puede combinar la venta de bienes y servicios. Así, junto con el servicio de reparación de su auto, usted podría comprar bujías o un filtro de aceite. En consecuencia, es útil pensar en cada producto como una mezcla de bienes y servicios situada en un *continuum*, una línea de continuidad que va desde los que son principalmente bienes hasta los que son básicamente servicios, como se aprecia en la figura 11.1.

Para fines de marketing, es útil diferenciar los servicios en dos categorías. En la primera, están los servicios que son el *propósito u objetivo* fundamental de una transacción. Suponga que renta un automóvil en Enterprise. La compañía pone a su disposición un vehículo (un bien tangible); pero en realidad usted compra el acceso a un medio de trans-

Alimentos enlatados | Ropa hecha | Automóviles | Cortinajes, alfombras | Comidas en restaurantes | Reparaciones: auto, casa, exteriores o jardines | Viajes aéreos | Seguros, consultoría, enseñanza

Bienes, principalmente ⟷ Servicios, principalmente

FIGURA 11.1

Continuo de bienes y servicios.

porte (un servicio). Puesto que adquiere el uso del vehículo, no el automóvil mismo, es una transacción de servicios. En una segunda categoría, se ubican los servicios que *apoyan* o *facilitan* la venta de un bien u otro servicio. Así pues, al rentar un automóvil en Enterprise, también puede contratar un seguro para el vehículo, el uso de un teléfono celular y un dispositivo de navegación electrónico. A éstos se les denomina servicios de apoyo o complementarios porque sólo pueden contratarse con el arrendamiento del vehículo.

Considerando estas diferencias, definimos los **servicios** como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Esta definición excluye los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios. Aun cuando estamos excluyendo los servicios complementarios de nuestra explicación, no queremos subestimar su importancia. En industrias en las que hay pocas diferencias entre los productos primarios de los competidores, los servicios complementarios pueden ser la base de una ventaja diferencial.

Alcance de los servicios

Utilizando una amplia definición de las transacciones y los clientes, es apropiado reconocer las organizaciones de servicios lucrativas y las no empresariales. Las **empresas de servicios lucrativas** venden servicios a los consumidores o a otras compañías con operaciones redituables como meta principal. Esta categoría se refleja en los siguientes ejemplos, clasificados por industria:

- *Vivienda y otras estructuras:* Renta de oficinas, bodegas, hoteles, moteles, apartamentos, casas y granjas.
- *Administración del hogar:* Mantenimiento y reparaciones domésticas, seguridad, jardinería, limpieza en general.
- *Recreación y entretenimiento:* Teatros, deportes de exhibición, parques de diversiones, deportes de participación, comidas en restaurantes y centros de descanso.
- *Cuidado personal:* Lavandería, lavado en seco, arreglo y acicalamiento personal y *spas* (hoteles de moda con balneario y centro de cuidado terapéutico).
- *Atención médica y cuidado de la salud:* Servicios médicos físicos y mentales, cuidados dentales, enfermería, hospitalización, optometría y terapia física.
- *Enseñanza particular:* Escuelas vocacionales, escuelas preprimarias, escuelas privadas y algunos programas de educación continua.
- *Servicios profesionales de negocios:* Jurídicos, contables, publicitarios, de investigación de marketing, de relaciones públicas y de asesoría administrativa.
- *De servicios financieros:* De seguros personales y de negocios, bancarios, de crédito y préstamo, de correduría financiera y de asesoría en inversiones.
- *De transporte:* Servicios de carga y pasajeros en transportes comunes, reparaciones y renta de automóviles, y de mensajería y paquetería exprés.
- *Comunicaciones:* Servicios de radio y televisión, teléfonos, fax, computadoras e Internet.

Estos grupos no los separamos en servicios de negocios y de consumo, como lo hicimos con los bienes, porque la mayoría de los servicios los adquieren ambos grupos de mercado.

Las organizaciones de servicios no empresariales son de dos tipos. Uno es el de las **organizaciones de servicios principalmente no lucrativas** (PNL), que tienen una meta de

ganancias porque su crecimiento y la continuación de su existencia dependen de que generen más ingresos que costos. Sin embargo, las ganancias (a las que se puede aludir con un nombre diferente, como “excedente”) son secundarias respecto del objetivo primordial de las empresas PNL. En muchos casos las PNL operan de manera muy parecida a los negocios lucrativos. Entre los ejemplos de ellas, organizados por enfoque primario, tenemos:

- *Educativas:* Escuelas primarias, secundarias y preparatorias, colegios de enseñanza superior y universidades, todas privadas.
- *Culturales:* Museos, grupos de ópera y teatro, zoológicos y orquestas sinfónicas.
- *Religiosas:* Centros de culto religioso, sinagogas, templos y mezquitas.
- *Caritativas y filantrópicas:* Instituciones de caridad, organizaciones de servicio (Ejército de Salvación, Cruz Roja), fundaciones de investigación y grupos de colecta de fondos (United Way).
- *Intereses sociales:* Organizaciones que tratan de la planeación familiar, los derechos civiles, actividades contra el tabaquismo, preocupaciones ambientales, la gente sin hogar, los que están en pro o en contra del aborto, o los que están en pro o en contra del uso de la energía nuclear.
- *Profesionales y de comercio:* Sindicatos laborales, los grupos de certificación, las asociaciones profesionales (Asociación Estadounidense de Marketing, Asociación Médica Estadounidense), las asociaciones comerciales y los grupos de cabildeo.
- *Sociales:* Organizaciones fraternales, clubes cívicos, clubes de interés especial.
- *Cuidado de la salud:* Hospitales, hospicios, organizaciones de investigación de la salud (Sociedad Estadounidense contra el Cáncer, Asociación Americana del Corazón) y organizaciones de mantenimiento de la salud.
- *Políticas:* Partidos e individuos políticos.

Tal vez note usted ciertas coincidencias en las dos listas precedentes. Por ejemplo, la enseñanza privada aparece en ambas listas porque algunas instituciones educativas son de lucro y otras no. De igual forma, la mayoría de los museos y hospitales no son lucrativos, pero otros sí.

Por último, el alcance de los servicios se amplía más al incluir un segundo tipo de organización no empresarial. La **organización no lucrativa** proporciona servicios pero no tiene por objetivo la ganancia excesiva. Los organismos gubernamentales federales, estatales y locales entran en esta categoría; proveen servicios, a menudo cobran por ellos e incluso llegan a operar en competencia con compañías lucrativas. Por decir, el Servicio de Parques Nacionales compite con formas privadas de recreación al aire libre.



Muchas organizaciones no lucrativas participan intensamente en algún tipo de marketing. Por ejemplo, el U.S. Postal Service gasta anualmente más de 100 millones de dólares en publicidad dirigida a los consumidores y empresas, que abarca la televisión, radio y medios impresos, así como envíos por correo y materiales en los puntos de compra. La dependencia pagó 25 millones de dólares durante cuatro años por patrocinar el equipo de ciclismo profesional que incluyó a Lance Armstrong, el campeón múltiple de la Tour de France.[3]

Si las organizaciones no empresariales llevan a cabo una labor de marketing ineficiente, los costos resultan altos. Las camas vacías en los hospitales y las aulas vacías en las escuelas son un desperdicio de recursos que una sociedad difícilmente puede permitirse. Hay costos sociales y económicos adicionales de un marketing no lucrativo deficiente. Si la tasa de mortalidad atribuible al hábito de fumar aumenta porque la Sociedad Estadounidense contra el Cáncer y organizaciones similares no convencen a la población de que fumar es dañino, todos perdemos. Cuando las organizaciones de lucha contra la proliferación de la basura no logran convencer a la gente de que controle su eliminación de desperdicios sólidos, la sociedad sufre las consecuencias. Por esto, el marketing de las organizaciones no empresariales se debe tratar como una labor seria con consecuencias importantes.

Los tres tipos de servicios: lucrativos, PNL y no lucrativos, siguen creciendo en importancia. Para ilustrar, entre 1990 y 2003, el empleo en las industrias estadounidenses

productoras de bienes declinó 8%. Al mismo tiempo, el empleo en industrias de servicios creció 26% y el empleo en el gobierno creció 17%. Hoy día, casi seis veces más personas se emplean en empresas de servicios que en las organizaciones productoras de bienes.

Desarrollo del marketing de servicios

Tradicionalmente, han sido muchas las industrias de servicios —de negocios y no lucrativas— que no se han orientado al mercado. Hay varias razones por las que se quedaron atrás de los vendedores de bienes en la aceptación del concepto de marketing y en la adopción de sus técnicas.

Algunos proveedores de servicios disfrutan de un estatus de monopolio. Hasta fechas muy recientes, la mayoría de los servicios públicos (teléfono, electricidad, agua, gas natural) eran operados como monopolios geográficos bajo la supervisión de los organismos gubernamentales. Es muy natural que cuando una organización es el proveedor único de una necesidad en un mercado, el foco de atención está en la producción y las operaciones eficientes, no en el marketing.

En algunos casos, las actividades de marketing se ven limitadas externamente. Algunas grandes industrias de servicios están sujetas a restricciones considerables por parte de los gobiernos federal y estatales o por las asociaciones profesionales. Hasta hace poco, por ejemplo, todas las formas importantes de servicios de transportación interestatal estaban sujetas a restricciones significativas de sus prácticas de marketing, como la asignación de precios, la distribución, la expansión de mercado y la introducción de productos. En los campos de la abogacía, contabilidad y cuidados de la salud, varias leyes estatales y reglamentos de asociaciones profesionales impedían y, en diversos grados, impiden todavía que sus miembros participen en publicidad, competencia de precios y otras actividades de marketing.

Muchos proveedores de servicios no empresariales se sienten incómodos con una imagen de negocios. Estas organizaciones tratan de apartarse de los negocios y del objetivo de lucro. El resultado es que no emplean muchas técnicas de negocios, incluido el marketing. En algunas industrias de servicios profesionales, la tradición sugiere que el enfoque debe hacerse en la producción del servicio, no en venderlo. Orgullosos de sus habilidades para dirigir una orquesta, diagnosticar una enfermedad o dar consejo legal, estos profesionales, históricamente, no se han considerado personas de negocios.

En días más recientes, varios acontecimientos han contribuido a una creciente conciencia del marketing entre las organizaciones de servicios:

- El éxito de compañías de servicios como los hoteles Marriott y FedEx sirven de ejemplos del poder del buen marketing.
- Las protestas de los consumidores, los cambios en las leyes y las decisiones de los tribunales han eliminado muchas de las limitaciones gubernamentales y de las asociaciones profesionales al marketing en algunas industrias de servicios. Estos cambios, junto con la creciente competencia, han generado una conciencia cada vez mayor de los problemas y oportunidades del marketing.
- Las reducciones de la ayuda federal, los cambios de la ley fiscal que desalientan la práctica de dar regalos, la competencia por fondos de una nueva generación de causas sociales, y una desaceleración en las contribuciones corporativas han exprimido los presupuestos de muchas organizaciones de servicios no lucrativas. En consecuencia, muchas han comenzado a adoptar técnicas modernas de negocios, incluida la del marketing con orientación al cliente.

Diseño de un programa de marketing de servicios

El marketing de los servicios lucrativos y no lucrativos comprende los mismos elementos básicos que el marketing de bienes. Ya sea que su enfoque esté en los bienes o en los servicios,

toda organización debe primero definir y analizar sus mercados, identificar segmentos y elegir metas. Luego, ha de atender al diseño de una mezcla coordinada de marketing: la oferta de bienes o servicios, la estructura de precios, el sistema de distribución y las actividades promocionales, en torno a una ventaja diferencial que cree la posición que desea la organización. Sin embargo, algunas diferencias importantes entre los bienes y servicios influyen en estas decisiones de marketing. A continuación se describen las diferencias más importantes.

Características de los servicios

Las cuatro características que diferencian los servicios de los bienes: **intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad** y **carácter perecedero**, son factores importantes que conducen a las diferencias entre el marketing de bienes y el de servicios.

Intangibilidad

Como los servicios son intangibles, es imposible que los clientes prospectos prueben, degusten, toquen, vean, oigan o huelan, un servicio antes de comprarlo. Por ejemplo, hasta que se juegue un partido de los Medias Blancas de Chicago no se puede saber si será emocionante, con muchos "hits" y jugadas cerradas, o será lento y aburrido. Por lo mismo, el programa promocional de una compañía debe ser explícito acerca de los beneficios que se derivarán del servicio, en vez de enfatizar el servicio en sí. Cuatro estrategias promocionales que se pueden aplicar para sugerir los beneficios del servicio y reducir el efecto de la intangibilidad son:[4]



- *Visualización.* Por ejemplo, Carnival Cruise Lines ilustra los beneficios de sus cruceros con anuncios que muestran a personas contentas, bailando, cenando, jugando juegos de cubierta y visitando lugares exóticos.
- *Asociación.* Al conectar el servicio con un bien, persona, objeto o lugar tangible se puede crear una imagen particular. Los equipos deportivos profesionales se vinculan con ciudades o regiones que les dan una identidad. Prudential Insurance sugiere estabilidad y seguridad con su Peñón de Gibraltar. Merrill Lynch utiliza el símbolo de un toro para dar idea de fuerza y liderazgo.



- *Representación física.* American Express usa el color —oro o platino— en sus servicios de tarjeta de crédito para simbolizar la riqueza y el prestigio. Enterprise, la empresa de renta de autos, ilustra un auto envuelto como un paquete en sus anuncios de televisión, para hacer hincapié en su característica única de entrega. United Way representa su función con una mano auxiliadora tendida y un arco iris, símbolos de apoyo y de un futuro brillante.



- *Documentación.* Son dos las formas de la documentación, del *rendimiento pasado* y de la *capacidad futura*. Un hospital puede documentar su rendimiento pasado, por ejemplo, al resaltar en sus anuncios el número de niños nacidos y atendidos en su pabellón de ginecología y obstetricia. Otro hospital podría optar por subrayar el equipo especializado con el que cuenta para la atención de emergencias durante el parto.

Los sitios web son una valiosa herramienta para la reducción de la intangibilidad del servicio; permiten que los mercadólogos presenten información extensa, utilizan animación y sonido y responden por correo electrónico a preguntas específicas de un visitante del sitio. Al ampliar el arsenal de comunicaciones del mercadólogo, el sitio web aumenta la cantidad y la calidad de información disponible y mejora así la impresión y concepto que el cliente tiene del servicio. Un caso así es el Royal Caribbean Cruise Line.





Para neutralizar la intangibilidad de sus productos, las empresas de servicio, como las compañías de seguros, usan símbolos familiares que sugieren seguridad o protección. ¿Puede identificar las organizaciones asociadas con esta característica?

Inseparabilidad De manera característica, no se pueden separar los servicios de su creador o vendedor. Más aún, muchos servicios se crean, se ofrecen y se consumen simultáneamente. Por ejemplo, los dentistas crean y prestan casi la totalidad de sus servicios simultáneamente, *y* requieren para ello la presencia del consumidor. Lo mismo se aplica al empleado de la ventanilla para atención de automovilistas del establecimiento de comida rápida un terapeuta físico y hasta un cajero automático de banco.

La inseparabilidad de un servicio significa que los proveedores de servicios se ven envueltos, de manera concurrente, en la producción y los esfuerzos de marketing. Un médico sólo puede tratar a cierto número de pacientes por día. Esta característica limita la escala de operación en una firma de servicios. Y los clientes a veces reciben y consumen los servicios en el sitio de producción —en la "fábrica" de la empresa, por así decirlo—. Por consiguiente, las opiniones de los clientes relativas a un servicio suelen formarse a través de los contactos con el personal de producción y ventas, y de las impresiones del entorno físico en la "fábrica". En el caso de la educación, éstos serían el maestro y el salón de clases.

Desde un punto de vista de marketing, la inseparabilidad limita la distribución. Esto con frecuencia significa que la venta directa es el único canal posible de distribución, y que los servicios de un vendedor individual sólo se pueden ofrecer cuando es posible el contacto directo.

Hay una excepción a la característica de inseparabilidad. Algunos servicios los vende una persona que representa al creador-vendedor. Un agente de viajes, de seguros o de alquiler, por ejemplo, representa, promueve y vende servicios que después proveerá la empresa que los produce. En estas situaciones, la apariencia y el comportamiento del intermediario pueden influir en la opinión que se forme el cliente sobre el servicio. A causa de esto, los mercadólogos deben ser particularmente cuidadosos al seleccionar agentes y corredores.

Heterogeneidad Para una empresa de servicios, o incluso para un vendedor individual de los mismos, es difícil, si no imposible, estandarizar el producto. Cada unidad de servicio es un tanto diferente de otra del mismo servicio, debido al factor humano en la producción y la entrega. Pese a sus esfuerzos, Delta Airlines no brinda la misma calidad de servicio en cada vuelo; ni siquiera a cada pasajero en un mismo vuelo. No todas las presentaciones de la Orquesta Boston Pops, ni todos los cortes de pelo son de igual calidad.

Para el comprador, esta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Usted paga determinada cantidad para asistir a un concierto sin saber si los ejecutantes "están en su día", o tienen la noche libre. En algunos servicios puede ser difícil juzgar la calidad incluso después de recibirla, como cuando se entrega el diagnóstico de un médico o el consejo espiritual de un ministro o sacerdote de alguna religión.

Para compensar la heterogeneidad, las compañías de servicios deben prestar atención a las etapas de planeación de producto e implantación de sus programas de marketing. Desde el principio, la administración tiene que hacer todo lo posible por asegurar la uniformidad de calidad y mantener niveles de control elevados. A la calidad del servicio se le dará atención especial más adelante en este capítulo.

Carácter perecedero Los servicios son sumamente perecederos porque la capacidad existente no se puede guardar o mandar a inventario para uso futuro. Un crucero turístico que navega con camarotes de lujo desocupados, los asientos vacíos en un servicio religioso y los pintores de casas desocupados representan una oferta disponible que se pierde para siempre. El carácter perecedero crea desequilibrios potenciales en la oferta y la demanda. Más aún, la demanda de muchos servicios fluctúa considerablemente por estación, por día de la semana, y por hora del día. Las sillas transportadoras de esquiadores pueden quedarse ociosas todo el verano, mientras que algunas áreas de los campos de golf se quedan sin uso en invierno. El pasaje en los autobuses urbanos fluctúa mucho durante el día.

La capacidad de servicios no usada, como estos asientos de telesilla vacíos, es pérdida para siempre. En respuesta a este rasgo de carácter perecedero, los vendedores de servicios desarrollan estrategias, como el ofrecimiento de descuentos durante periodos lentos, para equilibrar la oferta y la demanda.

El carácter perecedero y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantean retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios. Algunas organizaciones han hallado nuevos usos para la capacidad ociosa durante las temporadas bajas. Durante el verano, los sitios para esquiar operan sus sillas transportadoras de esquiadores para montañistas y quienes quieren contemplar el panorama desde las alturas. Se echa mano también de la publicidad y la asignación de precios creativa para estimular la demanda en los periodos bajos. Los hoteles Marriott, por ejemplo, ofrecen precios bajos y paquetes familiares en fines de semana cuando disminuye el número de viajeros de negocios.

El cliente de servicios

Al igual que los buenos comerciantes, las empresas de servicios deben definir un mercado meta conformado por los clientes actuales y potenciales; luego dirigen su marketing sólo a estos compradores prospectos.

En cambio, las organizaciones de servicios no lucrativas tienen que apuntar a dos mercados. Uno es el **mercado de proveedores**: los contribuyentes del dinero, mano de obra, materiales u otros recursos a la organización. El segundo es el **mercado de clientes**: los receptores del dinero o los servicios de la organización. El mercado de receptores es muy parecido al mercado de clientes para los negocios. Sin embargo, las instituciones no lucrativas, como los centros de culto religioso, los hospitales o las universidades, no se refieren a sus clientes como tales; los llaman fieles, pacientes o estudiantes. Puesto que una organización no empresarial tiene que tratar con dos mercados diferentes, debe desarrollar dos programas de marketing diferentes: uno dirigido a sus proveedores de recursos y el otro a sus clientes.

Selección de mercados meta

Seleccionar mercados meta es esencialmente lo mismo, ya sea que la empresa esté haciendo marketing de bienes o de servicios. Por los capítulos 4 al 6, sabemos que los mercadólogos de servicios necesitan saber en qué forma afectan a la demanda de un servicio los factores geográficos y demográficos. Los mercadólogos deben tratar, asimismo, de determinar el comportamiento de compra de sus clientes: sus motivos y patrones de compra. En ausencia de un producto físico que evaluar, los clientes deben depender de sentimientos y creencias para tomar una decisión. Así, los factores determinantes psicológicos del comportamiento de compra: motivación, percepciones, actitudes y personalidad, se vuelven más importantes al comerciar con servicios que al hacerlo con bienes. Esto se debe a que no podemos tocar, oler o degustar el servicio ofrecido. Por las mismas razones, los factores sociológicos de la estructura de clase social y de los grupos de referencia son determinantes importantes del comportamiento de compra en los mercados de servicios.

En el proceso de elegir mercados meta, muchos mercadólogos de servicios han adoptado el concepto de la segmentación de mercado. Hay complejos de departamentos para estudiantes y otros para personas de más de 55 años. Algunos talleres de reparación de autos enfocan como meta a los propietarios de autos no estadounidenses. Las cadenas de moteles de servicio limitado (Motel 6, Days Inn) procuran atender al segmento que cuida su economía. Los hoteles que ofrecen sólo suites (Embassy Suites, Residence Inn) buscan atraer a familias y viajeros de negocios que prefieren “un hogar lejos del hogar”.

Las estrategias de segmentación son asimismo útiles para los mercadólogos no lucrativos. Recuérdese que tienen dos mercados muy separados que analizar: los proveedores de recursos y los clientes. Cada uno de estos dos mercados suele tener que segmentarse con más detalle. Un reclamo o atractivo amplio (no segmentado) dirigido al mercado de proveedores es probable que dé mal resultado. De igual manera, tratar de serlo todo para toda la gente en el mercado de clientes puede significar que “no se es nada para nadie” y acabar yendo a la quiebra.

Muchas organizaciones no lucrativas segmentan sus mercados de clientes, aunque probablemente no consideran esta acción como una segmentación de mercado. Por ejemplo, los clubes campestres desarrollan programas diferentes para golfistas, jugadores de tenis, nadadores y jugadores de naipes. Las orquestas sinfónicas diseñan programas especiales para niños y organizan transporte en autobuses y funciones matutinas para personas de la tercera edad.

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

Muchos mercadólogos de alimentos, entre los que destacan las empresas de comida rápida, son criticados por ofrecer artículos poco saludables que saben bien, pero que contienen ingredientes o que se preparan de tal forma que no son buenos para los consumidores. Las respuestas de la industria de la comida rápida han provenido de dos frentes: esfuerzos por reducir la naturaleza insalubre de muchos productos e intentos por hacer que los productos existentes parezcan más sanos. Por ejemplo, los principales expendios de comida rápida ahora ofrecen ensaladas como una opción del menú, comidas para niños con leche en lugar de refrescos gaseosos y frutas en lugar de las papas fritas. En algunos casos esto es engañoso. Por ejemplo, la ensalada de pollo BLT de Wendy's tiene más sodio, colesterol y grasas que su hamburguesa. También han agregado ciertas palabras clave como "rostizado lento", "con especias" y "recién cortados" para describir artículos que hacen que los consumidores crean que el alimento es más saludable aun cuando no sea así.

¿Por qué los mercadólogos de comida rápida no se han concretado a reemplazar los artículos insalubres con comida más nutritiva? Porque los consumidores dicen que quieren alimentos más saludables, pero constantemente rechazan las alternativas a favor de los artículos insalubres.

¿Debería el mercadólogo proporcionar a los consumidores lo que ellos dicen que quieren, o lo que eligen con su dinero? Por otra parte, ¿es responsable que los consumidores exijan alimentos saludables pero luego los rechacen a favor de artículos insalubres cuando compran?

Fuentes: Alex Laracy, "Convenience Still Beats Health", *Convenience Store News*, 10 de enero de 2005, p. 8; Matthew Boyle, "Can You Really Make Fast Food Healthy?", *Fortune,* 9 de agosto de 2004, pp. 134-139; Wendy Melilo, "Ahead of the Law", *Adweek*, 17 de enero de 2005, p. 16.

Planeación de producto

La planeación y desarrollo de los bienes tienen su homólogo en el marketing de servicios, de las organizaciones de negocios y de las no empresariales. Sin embargo, la institución no empresarial requiere un programa de planeación de producto para su mercado de proveedores y otro para su mercado de clientes. La intangibilidad, la inseparabilidad y el carácter en extremo perecedero presentan problemas significativos de planeación de productos en el marketing de servicios. En términos de la planeación de productos, un mercadólogo de servicios debe tomar decisiones estratégicas concernientes a:

- Qué servicios va a ofrecer.
- Qué mezcla de productos va a adoptar.
- Qué características, como el manejo de marca y el servicio de soporte, ha de proveer.

Oferta de servicios

Muchas empresas de servicio han logrado el éxito al identificar, y luego satisfacer, una necesidad del consumidor no reconocida ni satisfecha anteriormente. Piense en los productores de teléfonos celulares que han entrado en un mercado en expansión para el acceso inmediato a las comunicaciones. Estas compañías proveen un servicio familiar, pero superan la limitación del teléfono de base fija. En el proceso tuvieron que crear una infraestructura de transferencia de señal y un teléfono celular fácil de usar y muy portátil.

Como los mercadólogos de bienes, las empresas de servicio buscan formas de *diferenciar* sus ofertas. Esto es en particular importante para los servicios por la característica de la intangibilidad. A falta de diferencias físicas, los servicios competidores pueden parecerle muy semejantes al cliente. Una opción es ampliar el producto, de preferencia con la adición de características atractivas y susceptibles de ser promovidas. Por ejemplo, en el muy competido ramo de servicios financieros, los bancos intentan atraer a nuevos clientes. Por ejemplo, J. P. Morgan Chase tiene edecanes que reciben a los clientes cuando entran al banco y los escoltan al área que desean visitar, mientras los bancos de algunas áreas han abierto sucursales en tiendas de abarrotes y otros establecimientos detallistas. Otros abren sus sucursales los domingos. En teoría, las características añadidas deben ser tales que no las puedan copiar fácilmente los competidores, ya que de lo contrario se neutralizan con rapidez. En el caso de los bancos, abrir las sucursales en domingo, por ejemplo, puede copiarse con facilidad. Por otra parte, mejorar las habilidades de interacción con los clientes

de los empleados bancarios probablemente generaría una diferencia más duradera. La lección aquí es que las características del servicio se deben agregar con cautela.

En la mayoría de las organizaciones no lucrativas, el "producto" que se ofrece a los *clientes* es un servicio (de educación, cuidado de la salud, religión, cultura), una persona (en política), una causa (dejar de fumar o de consumir drogas) o un donativo en dinero (una fundación de investigación). Algunas instituciones no lucrativas ofrecen bienes, como alimentos y ropa, a los clientes, pero estos bienes suelen ser marginales a los servicios principales brindados por la organización.

La clave de la selección de los servicios a ofrecer es que la organización decida 1) en qué "negocio" está y 2) a qué mercados de clientes quiere llegar. Si una institución religiosa ve su misión sólo como la de proveer servicios religiosos su surtido será limitado. Pero si esta institución de culto ve su misión con amplitud: como proveer fraternidad, espiritualidad y desarrollo personal, ofrecerá más servicios a más mercados. La institución religiosa puede ofrecer entonces servicios de consejos a la familia, servicios de guardería, cursos de enseñanza religiosa y actividades sociales para personas solteras.

Planear la oferta de servicios al mercado de *proveedores* es más difícil. Una organización le pide a la gente que contribuya con dinero, tiempo, habilidades u otros recursos para una causa. La contribución es el precio que se paga para poner a disposición los servicios de la organización. Pero, ¿qué obtiene el contribuyente por este precio?, ¿qué compran los contribuyentes con sus aportaciones? En el caso de los donativos, los donadores pueden recibir una variedad de beneficios que abarcan:

- Sentirse bien consigo mismos o aliviar la sensación de culpabilidad.
- Ayudar a una organización en la prestación de un servicio valioso a otros.
- Obtener una deducción de impuestos.
- Contribuir a su estatus social.
- Apoyar sus creencias sociales o religiosas.

La dificultad para el mercadólogo radica en entender cuáles beneficios específicos motivan a un donador potencial, comunicar esos beneficios y tener la certeza de que el donador los reciba después de la donación.

Estrategias de mezcla de productos Los mercadólogos de servicios pueden emplear varias de las estrategias de mezcla de productos tratadas en el capítulo 9. Considérese,

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Está reemplazando Internet a los periódicos locales?

Uno de los atractivos de Internet es su capacidad de traspasar fronteras. Los clientes son capaces de establecer contacto con vendedores, tanto de negocio como de individuos, a kilómetros o hasta continentes de distancia. Como resultado, Internet proporciona a los compradores acceso a muchas opciones más. Sin embargo, algunos consumidores dudan de hacer negocios a tales distancias. Más de la mitad de todos los consumidores que reúnen información de web dicen que prefieren hacer sus compras fuera de línea. La preocupación creciente relativa a fraudes en transacciones por Internet agrega credibilidad a sus temores.

Ahora se han creado sitios web como StepUp, ShopLocal y Cairo para ayudar a compradores y vendedores de la misma comunidad o área para que se encuentren y hagan negocios frente a frente. Establecido en 1995 en San Francisco, Craigslist fue el primero de estos servicios. Opera en más de 100 ciudades en todo el mundo y recibe más de mil millones de vistas de páginas al mes. Es interesante que estos sitios localizados contradicen lo que a menudo es visto como una de las principales fortalezas atribuidas a Internet y su éxito es una amenaza para la publicidad de anuncios clasificados de los periódicos locales.

Fuentes: Mylene Mangalindan, "Internet Shopping... in Person", *The Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 2004, pp. D1+; Daniel Askt, "For Putting the Free in Free Markets", *Inc*, abril de 2005, p. 83; Steven Levy, "Looking for Something?", *Newsweek*, 27 de diciembre de 2004, p. 94.



por ejemplo, la estrategia de *ampliar la línea*. A raíz de su éxito en Estados Unidos, Disney fundó parques en Tokio y París y está creando un parque temático en Hong Kong. Aun cuando ninguno de los parques será idéntico a los otros, van a ser lo suficientemente similares para aprovechar en gran medida el reconocimiento mundial del nombre de Disney.

En el campo no lucrativo, las orquestas sinfónicas amplían su línea ofreciendo conciertos para niños y conciertos populares para adolescentes y estudiantes universitarios. Las universidades ofrecen ahora clases nocturnas para adultos, aprendizaje a distancia por Internet y cursos intensivos entre semestres.

Carnival Cruise Lines *redujo su mezcla de servicios* al vender un hotel casino en las Bahamas, como parte de una serie de movimientos ideados para sacar a la compañía de cruceros turísticos del negocio de los centros vacacionales. Por el alto costo del seguro por negligencia médica, algunos facultativos han reducido su mezcla de productos discontinuando la práctica de la obstetricia.

En respuesta al creciente éxito de compañías de correduría con descuento por Internet, Merrill Lynch, la mayor empresa de servicio completo de títulos en Estados Unidos *modificó su oferta de servicios*. La compañía introdujo el comercio en línea para sus cinco millones de clientes, un cambio radical para una empresa que se enorgullece del servicio personal que brindan sus corredores.

Administrar el ciclo de vida de un servicio es otra estrategia. Al reconocer que el ramo de las tarjetas de crédito está en su etapa de madurez, VISA buscó formas de mantener su crecimiento. La respuesta fue dar nuevos usos a la tarjeta, en lugar de emitir tarjetas para más gente. Para empezar, se dirigió a los dentistas, médicos, supermercados, teatros y hasta puntos de venta de comida rápida, tratando de hacer que animaran a sus clientes a pagar con tarjetas VISA. De igual manera, los parques de diversiones, como Knott's Berry Farm en California, Six Flags y las Islas de la Aventura de Universal Studios, han evitado la etapa de declinación de ventas del ciclo de vida agregando periódicamente nuevas atracciones.

Características del producto

El enfoque que se da a la planeación de producto es diferente para los servicios y para los bienes. Por ejemplo, en el marketing de servicios no existe el empaque. Sin embargo, otras características, como el manejo de marca y la administración de la calidad, ofrecen mayores desafíos a las ramas de servicios.

El manejo de marca de los servicios es un problema porque es difícil mantener la calidad uniforme, una responsabilidad de la propiedad de la marca. Asimismo, la característica de intangibilidad significa que no se puede adherir físicamente la marca al servicio en sí. Algunas empresas de servicios usan elementos, como uniformes para los empleados, para crear una identidad, y una de ellas, UPS, hasta creó una campaña publicitaria "¿Qué puede hacer Brown por usted?", a propósito de su color café característico.

Una meta de un mercadólogo de servicios debe ser la de crear una imagen de marca eficaz. La estrategia para alcanzar esta meta es crear un tema total que incluya algo más que sólo un buen nombre de marca. Para implementar esta estrategia, se emplean con frecuencia las siguientes tácticas:



Una vez lograda su misión original, la extirpación virtual de polio, March of Dimes pudo declararse victoriosa y desaparecer. Sin embargo, habría desperdiciado su reconocida marca, la organización establecida, y la base sólida de proveedores o donantes. Así que la agencia ha redefinido su "producto", lo cual permite proteger niños de maneras distintas.



- Usar un *objeto tangible* para comunicar la diferencia o imagen de marca. El automóvil "envuelto para regalo" de Enterprise y la permanencia y estabilidad de la "roca" de Prudential simbolizan lo que esas compañías piensan que las hace sobresalir.
- Crear un *eslogan memorable* que acompañe a la marca. Los eslóganes "Dejamos las luces encendidas por usted" de la cadena hotelera Motel 6 y "Deje que sus dedos caminen por usted" de la Sección Amarilla (de Estados Unidos) son eslóganes atrayentes y fáciles de recordar.
- Usar una *combinación de colores distintiva* en todos los aspectos tangibles de la marca. Son fácilmente reconocibles los aviones de JetBlue y la decoración negra con dorado de las oficinas, camionetas y uniformes de Hertz.

Las organizaciones no lucrativas han procedido con lentitud en la explotación del manejo de marca. Lo poco que se ha hecho sugiere que las marcas pueden brindar apoyo eficaz de marketing. Los colegios o escuelas de enseñanza superior emplean sobrenombres (una forma de nombre de marca) principalmente para sus equipos deportivos, pero también para identificar a sus alumnos y ex alumnos. La mayoría de las universidades tienen colores escolares, otra característica que ayuda a aumentar el reconocimiento de la escuela por parte del mercado. Entre las organizaciones de investigación de la salud, la Asociación del Pulmón ha asentado como marca registrada su cruz de doble barra de Sello Navideño. De igual forma, las marcas registradas de la Cruz Roja Estadounidense y de la YMCA (*Young Men's Christian Association*, Asociación Cristiana de Jóvenes), presentadas de manera destacada en sus sitios web, son fáciles de reconocer para mucha gente.





Estructura de asignación de precios

En el marketing de servicios hay una gran necesidad de capacidad administrativa en la asignación de precios. Puesto que los servicios son perecederos, no se pueden guardar y están sujetos a una demanda que a menudo fluctúa considerablemente. Cada una de estas características tiene implicaciones significativas para la asignación de precios. Para complicar aún más este establecimiento de precios, los clientes con frecuencia disponen de una alternativa de "hágalo usted mismo", como en el caso de las reparaciones del auto o la casa. Hay dos tareas en la designación de una *estructura de precios*: determinar el precio base y elegir estrategias para ajustar el precio base.

Determinación del precio en las empresas principalmente no lucrativas

Los mercadólogos de servicios ponen sus precios agregando un margen de ganancias brutas a sus costos (llamado sobre costo) o estimando lo que sus clientes meta están dispuestos a pagar, independientemente del costo. Las compañías de energía eléctrica y telefonía, por ejemplo, utilizan una base de costo para poner precios que generará una tasa predeterminada de réditos sobre inversión. Los pintores, plomeros y electricistas suelen poner precio a sus servicios sobre la base de costo más honorario. Las aerolíneas, por su parte, tienden a lidiar con los precios de los competidores, de manera especial en rutas atendidas por dos o más aerolíneas.

El carácter perecedero de los servicios sugiere que la demanda de un servicio debe influir en su precio. Algo que es bastante interesante es que los vendedores con frecuencia reconocen situaciones de gran demanda y oferta limitada. Por ejemplo, los precios de las entradas suben significativamente en las giras de despedida de grupos musicales populares, y los hoteles situados cerca de los estadios deportivos suben sus tarifas en las fechas de eventos de campeonato. La situación opuesta, oferta en exceso, ha creado un ramo en Internet. Empresas como Priceline le permiten a un comprador especificar un precio que esté dispuesto a pagar por un servicio como un pasaje en avión en un día particular. Si una aerolínea que vuela en esa ruta está dispuesta a vender un asiento a ese precio, esto significará un trato hecho para el comprador. Otros servicios que se ofrecen en Priceline incluyen habitaciones de hotel, automóviles, hipotecas de casas y servicios de larga distancia telefónica.



Determinación del precio en las empresas no lucrativas

La asignación de precios en las organizaciones no lucrativas es diferente de la que se hace en una compañía cuyo objetivo es el lucro. En primer lugar, la asignación de precios se vuelve menos importante

cuando obtener ganancias no es una meta. La organización no comercial se ve también ante formas especiales de asignación de precios en el mercado de proveedores y en el de clientes.

En el mercado de *proveedores*, las organizaciones no comerciales no ponen el precio: la cantidad del recurso aportado. Este precio lo ponen los contribuyentes cuando deciden cuánto más están dispuestos a pagar (donar) por los beneficios que esperan recibir. No obstante, a menudo se sugiere un precio (por ejemplo, donar la paga de un día u ofrecer un día de trabajo voluntario al mes). Y el precio sugerido suele traducirse en un beneficio para el cliente (por ejemplo, la cantidad de alimentos o de ropa que se proveerá con 100 dólares en un país subdesarrollado) para proporcionarle al donador una base para evaluar su aportación.

En el mercado de *clientes*, algunas organizaciones no lucrativas enfrentan la misma situación de asignación de precios que las empresas lucrativas, y pueden valerse de los mismos métodos que éstas. Los museos y las compañías de ópera, por ejemplo, tienen que decidir los precios de admisión; las organizaciones de fraternidad deben poner un programa de cuotas fijas, y los colegios de enseñanza superior han de determinar cuánto han de cobrar por la colegiatura. Pero la mayoría de las compañías no lucrativas no pueden usar los mismos métodos de asignación de precios empleados por las empresas de negocios. Estas organizaciones no empresariales saben que no pueden cubrir sus costos con precios cargados a los clientes. La brecha entre los ingresos previstos y los costos se tiene que cubrir con las contribuciones. Hasta el momento, sencillamente no hay pautas reales para la asignación de precios en las empresas no lucrativas.

De igual modo, algunos grupos no lucrativos tienden a creer que no hay consideraciones de asignación de precios relativas a los clientes, porque no hay cargo monetario a éstos. En realidad, los bienes o servicios recibidos por los clientes rara vez son gratuitos (esto es, sin un precio de alguna clase). El cliente casi siempre paga un precio: forma del viaje y el tiempo de espera y, tal vez, de vergüenza o humillación, que un cliente que paga con dinero no tendría que pagar.

Estrategias de asignación de precios

En el marketing de servicios son aplicables varias estrategias comunes de asignación de precios, tanto en las organizaciones lucrativas como en las no lucrativas. Los *descuentos*, por ejemplo, se usan ampliamente en el marketing de servicios. Un abono de temporada para la Ópera Metropolitana o la Orquesta Filarmónica de Los Ángeles cuesta menos por función que el total de las entradas sueltas para cada función. Las tarifas diarias de Hertz o Avis son más bajas si se renta un auto por una semana o un mes de una vez. Éstas son formas de descuento por cantidad.

Muchas organizaciones de servicio aplican una estrategia de *precio flexible*. Los museos y las salas cinematográficas ofrecen precios más bajos para niños y ancianos. En algunas ciudades el transporte en autobús cuesta menos fuera de las horas de tránsito más intenso. La Universidad de Colorado cobra una colegiatura más alta en sus colegios de negocios e ingeniería que en artes y ciencias. Por otra parte, la Universidad de Notre Dame y muchas otras siguen una estrategia de *un precio*. Esto es, todos los estudiantes pagan la misma colegiatura por una carga completa de trabajo de cursos.

Las bases de datos que le permiten a una compañía examinar la historia de compra de un individuo se pueden combinar con la información de oferta en tiempo real que indica en qué medida permanece un servicio sin venderse. Utilizando esta información, una empresa puede hacer una *asignación de precios dinámica*, o ajustar el precio para adaptarse a circunstancias individuales. Por ejemplo, una aerolínea puede calcular el valor de cada uno de sus clientes con base en sus historias individuales de compra; también puede calcular la probabilidad de vender el inventario restante de asientos en un vuelo particular en cualquier momento, valiéndose de datos históricos. Combinando las dos porciones de información, a un individuo se le puede ofrecer un precio que considera el valor de retener la lealtad de una persona, maximiza las probabilidades de compra de un pasaje y optimiza los ingresos del vuelo.

La competencia de precios entre proveedores de servicio varía por ramo o industria. Donde ha llegado a ser más común, el uso de la competencia de precios parece existir en tres niveles:

- El precio rara vez se menciona cuando las organizaciones tratan de competir en otras dimensiones. Por ejemplo, una organización de mantenimiento de la salud pondrá un anuncio en que explique sus servicios, pero sin poner mucha atención en el precio.

- El vendedor emplea una estrategia de segmentación y toma como meta un mercado determinado a un precio específico. Un bufete jurídico, por ejemplo, anunciaría en forma destacada sus precios bajos de trámites de divorcio o preparación de testamentos.
- Una intensa competencia de precios tiene lugar cuando las empresas subrayan los precios comparativos en su publicidad. Las compañías de tarjetas de crédito y los proveedores de servicio de teléfono celular han hecho una extensa publicidad que compara sus precios con los de los competidores.

La competencia de precios es sobre todo intensa en las industrias de servicio en que los productos se consideran sumamente intercambiables, como la comida rápida. Dato interesante, para áreas en que los productos deben ser bastante fáciles de diferenciar, como los servicios profesionales, la competencia de precios parece estar creciendo. Esto sugeriría que los mercadólogos profesionales de servicios no están utilizando de manera eficaz los otros componentes de la mezcla de marketing para diferenciar sus ofertas.

Sistema de distribución

Diseñar un sistema de distribución para un servicio (ya sea en el contexto principalmente no lucrativo o en el no empresarial) comprende dos tareas. Una consiste en seleccionar las partes por las que pasará la propiedad (lo que se llama canal de distribución) y la otra es proveer las instalaciones para distribuir físicamente los servicios.

Canales de distribución

El canal de propiedad de la mayoría de los servicios es corto y muy sencillo por la característica de la inseparabilidad; esto es, el servicio no puede, por lo general, separarse de su productor.

Los canales cortos, por lo común, significan más control por parte del vendedor. Con la distribución directa o un solo intermediario, parecería que los mercadólogos de servicios podrían ser capaces de reducir la heterogeneidad o variación en el servicio de una transacción a otra. No obstante, debido a que el creador también distribuye el servicio, una sola empresa puede operar un gran número de canales cortos prácticamente idénticos. Por ejemplo, McDonald's tiene más de 30 000 expendios en 121 países, todos elaborando y distribuyendo el producto. Así, los problemas de control están en el *número* de intermediarios a administrar, no la extensión del canal.

El único otro canal que se usa frecuentemente incluye un agente intermediario. Por ejemplo, se recurre a menudo a un agente o corredor cuando se comercia con títulos, reservaciones de viaje o renta de viviendas.

Instalaciones de distribución

Una buena ubicación es esencial cuando la distribución de un servicio requiere interacción personal entre el productor y el consumidor, sobre todo ahora que los consumidores están tan orientados a la conveniencia. Algunos mercadólogos de servicios han ensanchado su distribución al extender su accesibilidad, con lo cual compensan en cierto grado las limitaciones impuestas por el factor de la inseparabilidad. Zoots, cadena de tintorerías que opera en nueve estados del este de Estados Unidos, usa la tecnología para mejorar la conveniencia de su distribución. Además de su servicio de recepción y entrega a domicilio en la oficina o el hogar, Zoots cuenta con locales para recepción y entrega desde el automóvil. La empresa proporciona bolsas para ropa con código de barras, en las que el cliente puede dejar la ropa sucia en uno de los locales para su limpieza y después recogerla de un armario situado fuera del local. Previamente aprobados, se realizan cargos a la tarjeta de crédito del cliente, que recibe cada mes un estado de cuenta pormenorizado. Al eliminar las interacciones personales, Zoots hace que las transacciones sean más convenientes.



Internet ha ampliado mucho la distribución de algunos servicios, facilitando que los compradores y vendedores entren en contacto. Bank One y otros bancos estadounidenses se enfrentan a la competencia de los bancos canadienses, que pueden ofrecer a los consumidores cuentas basadas en Internet, prácticamente en cualquier parte de Norteamérica, siempre y cuando las leyes bancarias lo permitan. Como Bank One, todos los detallistas de servicios necesitan examinar en qué medida afecta Internet a la característica de inseparabilidad de sus negocios.

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Hay un lado negativo del marketing relacionado con causas?

Los sitios web de casi cada empresa importante de Estados Unidos incluyen páginas que describen alguna actividad filantrópica. Una de las formas más comunes es el marketing de causas, una alianza entre un negocio lucrativo y una organización no lucrativa que genera propaganda y buena voluntad para la empresa y recursos para la causa. Uno de los esfuerzos de marketing de causas más exitosos enlaza a las empresas con el cáncer de mama. Avon, Ford, Estee Lauder, Revlon, Lee Jeans, Polo Ralph Lauren, Yoplait, Saks, BMW, American Express, Kitchen Aid, J. C. Penney, Loew's (cines), American Airlines, Eureka (aspiradoras), Wilson Sporting Goods y Dryers (helados), son sólo algunas de las empresas que han estado, o están, enlazadas proporcionando apoyo a esta causa. Las actividades van desde el patrocinio de eventos (las caminatas de Avon) hasta enlazar ventas de un producto con donaciones (las tapas de yogurt Yoplait). Los críticos sostienen que los objetivos de marketing de las empresas participantes desempeñan un papel muy importante en la forma en que se presenta la causa y se recaban los fondos. Por ejemplo, se ha sugerido que la complejidad de la causa se simplifica demasiado en la mente del público porque las empresas afiliadas no quieren ensombrecer su mensaje de marketing. Otros sostienen que se ignoran causas igualmente importantes conforme las organizaciones se concentran en unas pocas con un atractivo emocional más grande para sus clientes meta. Por otra parte, los defensores sugieren que sin importar a dónde vayan los fondos recolectados, es dinero que no sería donado sin las conexiones corporativas.

Fuentes: Susanna Hammer, "LiveStrong Wristband", *Business 2.0,* abril de 2005, p. 91; Susan Orenstein, "The Selling of Breast Cancer", *Business 2.0,* febrero de 2003, pp. 88-94.

Las organizaciones no lucrativas tratan de proveer arreglos para hacer fáciles y convenientes las contribuciones de los donadores. Además del efectivo y los cheques, las instituciones de caridad recurren a las deducciones de nómina, los planes de pagos programados y las tarjetas de crédito. Si un contribuyente va a aportar bienes usados, el cuerpo de Veteranos Incapacitados Estadounidenses puede recogerlos en el domicilio de ese donante.

La ubicación también es crucial cuando se trata con mercados de clientes no empresariales. Las bibliotecas tienen sucursales; los bancos de sangre llevan a cabo campañas en fábricas y escuelas; Goodwill Industries ubica sus tiendas en barrios de bajos ingresos; y los museos de grandes ciudades preparan exposiciones ambulantes para llevarlas a pueblos pequeños.

Programa promocional

En el marketing de servicios se emplean extensamente varios tipos de promoción, tanto en las organizaciones lucrativas como en las no lucrativas. En realidad, la promoción es la parte de la mezcla de marketing con la que los mercadólogos de servicios están más familiarizados y de la que tienen mayor conocimiento. Desafortunadamente en muchas empresas de servicio, sobre todo en las organizaciones no empresariales, se cree que la promoción es el marketing y se pasan por alto los demás elementos de la mezcla.

Ventas personales A causa de la característica de la inseparabilidad, las ventas personales tienen una función básica en los programas de promoción para la mayoría de los servicios. Para hacer una transacción se requiere el contacto cara a cara entre el comprador y el vendedor. Por eso es importante que un empleado de servicio esté capacitado en relaciones con el cliente, así como que pueda generar un servicio de calidad.

Las organizaciones principalmente no lucrativas emplean con frecuencia la venta personal al solicitar donativos. Los recolectores de fondos (vendedores) se encargan de abordar a los grandes donadores potenciales. Muchas organizaciones no lucrativas se valen de personal de ventas para tener acceso a sus clientes. Por ejemplo, todas las ramas de la milicia se valen de reclutadores. A lo largo de siglos, los misioneros religiosos reclutaron a sus nuevos miembros por contacto personal. Las universidades envían a funcionarios de admisiones, alumnos y ex alumnos a hablar con los estudiantes de preparatoria, sus padres y sus orientadores. A estos representantes quizá no se les llame vendedores, pero eso es exactamente lo que son.

Se den cuenta de ello o no, todos los empleados de un proveedor de servicio que tienen contacto con un cliente son, de hecho, parte de la fuerza de ventas de la organización.

Además de la fuerza de ventas regular, el personal de contacto con el cliente podría abarcar a las empleadas de mostrador de aerolíneas, las recepcionistas de los bufetes de abogados, el personal de entrega de paquetería, los cajeros de los bancos, los recolectores de boletos de admisión y los acomodadores en estadios de béisbol o en teatros.

El término **encuentro de servicio** se usa para describir la interacción de un cliente con cualquier empleado de servicio, o con cualquier elemento tangible, como el entorno físico de un servicio (banco, teatro, consultorio médico). Una gran parte de la evaluación de una organización y su servicio por un cliente se basa en los encuentros de servicio. Resultado de esto es que la administración debe preparar su entorno físico y su personal de contacto. El enfoque de esta preparación recibe a menudo el nombre de *marketing interno*, para resaltar la idea de que una organización de servicios debe ver a sus empleados como clientes a los que les vende empleos de contacto con el cliente. Cuando una organización adopta esta perspectiva, hará una gran labor de selección de personas adecuadas para esos puestos, las capacitará y hará interesantes y satisfactorios esos empleos. El efecto neto se vierte en encuentros de servicio que satisfacen a los clientes y en éxito para la organización. Desafortunadamente muchas organizaciones de servicio no piensan en estos términos y, en consecuencia, no han desarrollado la orientación necesaria para lograr que sus empleados de contacto con el cliente sean sobresalientes.[5]

Publicidad Durante años, la publicidad se ha utilizado extensamente en muchos campos de los servicios, por ejemplo transportes, recreación y seguros. Hubo un tiempo en que la publicidad de los proveedores profesionales de servicios (incluidos los abogados, médicos y contadores), estaba prohibida por sus asociaciones profesionales con el argumento de que era contraria a la ética. Sin embargo, la Suprema Corte de Estados Unidos dictaminó que prohibirle a una empresa profesional que se anuncie es restrictivo del comercio y, en consecuencia, violatorio de las leyes antimonopolio. Algunas asociaciones todavía tratan de imponer restricciones a la publicidad, pero las restricciones siguen relajándose.

Las organizaciones no empresariales hacen amplio uso de la publicidad para llegar a sus mercados de donadores. Los medios masivos de difusión (diarios, televisión y radio) se emplean con frecuencia en campañas anuales de colecta de fondos. Las solicitudes por correo y telefónicas pueden ser particularmente eficaces para llegar a segmentos específicos del mercado de donadores, como las personas que contribuyen en efectivo, miembros de grupos religiosos o étnicos, o ex alumnos universitarios. Sin embargo, el contacto telefónico está bajo fuego como resultado del telemarketing. Algunas empresas han abusado de esta forma de comunicación, por lo que en diversos estados de Estados Unidos se han aprobado leyes que permiten a los consumidores incluirse en listas de "no llamar", y la organización que ignore esas listas corre el riesgo de sufrir castigos graves. El costo relativamente bajo de un sitio web en Internet ha proporcionado a las instituciones no lucrativas, como las escuelas superiores y universidades, y a organizaciones como los Juegos Paraolímpicos y MADD (*Mothers Against Drunk Driving*, Madres contra el conducir en estado de ebriedad) la oportunidad de compartir información en mucho mayor medida de lo que era posible en el pasado.



Formar una alianza con una organización de lucro es otra valiosa fuente de promoción para las organizaciones no empresariales. Esto que se llama **marketing relacionado con una causa** consiste en entablar una relación que genere ventas para la empresa y publicidad (junto con donativos) para la organización no lucrativa. Una encuesta reciente a jóvenes descubrió que 66% de ellos consideran las causas a que pueden contribuir cuando van a hacer compras de ropa y otras cosas. Y más de 50% cambiarían a una marca o detallista que estén asociados con una buena causa si el precio y la calidad son iguales.[6] Un ejemplo del marketing de causas es la cruzada contra el cáncer mamario de Avon (Avon Breast Cancer Crusade), que la compañía inició en 1993. Su misión expresa es financiar el acceso a los cuidados médicos y encontrar una cura del cáncer mamario. A través de diversas actividades, la compañía ha obtenido más de 350 millones de dólares, en 50 países.



Los grupos no empresariales grandes y pequeños se pueden comunicar también con mercados de clientes a través de la publicidad. Las fuerzas armadas de Estados Unidos hacen uso considerable del marketing. El Ejército por sí solo, gasta 200 millones de dólares anuales. El Pentágono, que utiliza lo que describe como modelo "corporativo", ha disminuido su utilización de los anuncios tradicionales en cadenas televisivas a favor de otras





Algunas organizaciones lucrativas, no lucrativas y no principalmente lucrativas han identificado formas de trabajar juntas para alcanzar sus objetivos individuales. Por ejemplo, una vez al año los funcionarios de la policía se convierten en meseros de lujo en los restaurantes Red Lobster, hablando a los invitados sobre las Olimpiadas Especiales y aceptando donativos. Recientemente, el programa llamado "Cops & Lobsters" recaudó más de 1.2 millones de dólares para la causa de las Olimpiadas Especiales.


www.redlobster.com/fun/cops.asp

alternativas. Por ejemplo, los anuncios breves en canales de televisión por cable orientados a jóvenes y las casetas de información en eventos de NASCAR (*National Association for Stock Car Auto Racing*, Asociación Nacional de Carreras de Autos de Serie) son parte de su publicidad de reclutamiento actual. Otra herramienta promocional, un videojuego que puede descargarse de Internet, llamado America's Army, va dirigido a jóvenes de 13 a 24 años de edad.[7] En otro tipo de reclutamiento, una orden religiosa de mujeres en las Praderas Centrales de Estados Unidos, con un presupuesto menor de 200 000 dólares, elaboró un plan de marketing y usa la publicidad para atraer a posibles religiosas.[8]


www.americasarmy.com


www.adriansisters.org

Otros métodos de promoción

Los mercadólogos de servicio emplean con frecuencia diversas formas de promoción de ventas. Las empresas de lavandería y de lavado en seco, las ópticas y los talleres de reparación de automóviles incluyen ofertas de precio reducido en directorios telefónicos y talonarios de cupones que envían periódicamente por correo a los hogares de sus localidades. Los agentes viajeros, los centros de esquí y los servicios de arreglo de jardines y terrenos tienen puestos de exhibición en las exposiciones deportivas o del hogar. Estas exhibiciones muestran los resultados benéficos del uso del servicio.

Otras herramientas promocionales que usan las organizaciones no lucrativas abarcan los premios *front-end* (un regalo o incentivo, como hojas de etiquetas de dirección personalizadas que acompañan a las solicitudes por correo), premios *back-end* (regalos tales como tazas para café, camisetas, CD o videos por donaciones de montos específicos) e incentivos virtuales (cupones que pueden usarse con detallistas en línea).

Muchas compañías de servicios, sobre todo en los campos de la recreación y el entretenimiento, obtienen considerable provecho de la publicidad gratuita. La cobertura informativa de los deportes por los diarios, la radio y la televisión proporciona publicidad, igual que lo hacen las reseñas de películas, obras de teatro y conciertos en los diarios. Las secciones de viajes en la prensa ayudan a vender transportación, alojamiento y otros servicios relacionados con la industria de los viajes.

Administración de la calidad del servicio

En el capítulo 10 notamos lo elusivo de la calidad del producto. La calidad del servicio es particularmente difícil de definir, medir, controlar y comunicar. Sin embargo, en el marketing de servicios, la calidad del servicio es crítica para el éxito de una empresa. Dos aerolíneas vuelan con aviones Boeing 737 y cobran la misma tarifa; dos talleres de reparación de autos usan partes autorizadas de fábrica y cobran el mismo precio, y dos bancos hacen préstamos hipotecarios para vivienda con idénticas tasas de interés. Si tomamos en cuenta tiempos y ubicaciones similares, la calidad del servicio es el único factor que diferencia lo que ofrecen estas compañías.[9]

Los proveedores de servicios deben entender dos atributos de la **calidad del servicio**. Primero, la calidad la define el cliente, no el productor-vendedor. Su peinador puede estar encantado con el trabajo que hizo con el cabello de usted, pero si usted piensa que su pelo se ve horrible, entonces la calidad del servicio es mala. Segundo, los clientes evalúan la calidad del servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa. En este pro-

ceso, no hay garantía de que las expectativas serán razonables, ni seguridad alguna de que la percepción del desempeño por parte del cliente se basará en más que una sola experiencia.

En consecuencia, para administrar de manera efectiva la calidad, una empresa de servicios debe:

1. Ayudar a los clientes a formular expectativas.
2. Medir el nivel de expectación de su mercado meta.
3. Afanarse por mantener uniforme la calidad del servicio o sobre el nivel de expectación.

Las expectativas se basan en la información de fuentes personales y comerciales, en promesas hechas por el proveedor del servicio y en la experiencia con el servicio en particular y con otros servicios semejantes. Las empresas, a través de sus comunicaciones formales e informales, tienen la oportunidad de influir en las expectativas de los clientes. Debido a la intangibilidad de los servicios, los proveedores tienden a exagerar el desempeño. Por desgracia, son demasiado comunes las pretensiones desmedidas sobre los programas de educación, las dietas de pérdida de peso y los paquetes vacacionales, lo que contribuye a expectativas irreales.

Una compañía de servicio debe emprender algunas investigaciones para medir las expectativas. Reunir datos sobre el comportamiento pasado del mercado meta, sus percepciones y creencias, y su exposición a la información puede proveer la base para estimar las expectativas.

Con el nivel deseado de servicio ajustado a las expectativas, el siguiente reto es estandarizar el desempeño del servicio, o sea, mantener la uniformidad en la producción del mismo. El desempeño del servicio varía generalmente incluso dentro de una misma organización. Esto ocurre en campos tan diversos como la ópera, los servicios jurídicos, el arreglo de jardines y terrenos, el béisbol, la atención hospitalaria y los cursos de marketing. La razón es muy sencilla: los servicios son realizados, la mayoría de las veces, por personas, y su conducta es muy difícil de estandarizar.

Como parte de la administración de la calidad del servicio, una organización debe diseñar y operar un programa activo de evaluación y mejoramiento de la calidad. El fundamento de la mejora de la calidad es vigilar el nivel y la uniformidad de la calidad del servicio. Sin apartarse de la idea de que la calidad del servicio la definen los clientes, la compañía debe medir con regularidad la satisfacción del cliente, esto es, la percepción de los clientes acerca de la calidad de los servicios de una organización. La cadena hotelera Ritz-Carlton, ganadora dos veces del premio Calidad Nacional Malcolm Baldrige, hace hincapié en la capacitación del empleado y en la medición de la satisfacción del cliente.



Una propuesta para estandarizar la calidad de la prestación del servicio es sustituir a las personas con máquinas siempre que sea posible. Al menos en teoría, un cajero automático o un sitio web en Internet trata cada interacción de la misma manera. Aun cuando es un hecho que una máquina no sufrirá fatiga, olvidos o tensión, este argumento no toma en cuenta la variabilidad del lado del cliente en el intercambio. Si el consumidor no es un conocedor en el recorrido de Internet, si olvida el NIP o número de identificación personal requerido en el cajero automático o si se impacienta con el proceso de secuencia de un sistema de respuesta telefónica grabada, es probable que la calidad del encuentro de servicio sea inconsistente. Esta posible desventaja, pese a la uniformidad y confiabilidad de las máquinas, es un factor que explicaría por qué las compras en Internet comprenden apenas 2% del total de ventas al detalle.[10]

Para estandarizar la calidad de sus operaciones locales, algunas organizaciones no empresariales están copiando las estructuras de operación empleadas por los sistemas de franquicia comercial. Por ejemplo, Camp Fire Girls and Boys y United Way proporcionan unidades locales con pericia gerencial, evaluación de desempeño, orientación de marketing y asistencia en compras mediante el pago de una cuota. Este arreglo proporciona a la unidad local políticas para adquirir uniformidad en todas sus operaciones, un alto nivel de pericia administrativa y valiosas economías de operación.

El futuro del marketing de servicios

Hasta hace poco tiempo, muchos ramos de servicios disfrutaron de crecimiento, apoyados por las regulaciones gubernamentales y de asociaciones profesionales, por la falta de una competencia extranjera significativa y por una economía fuerte. Pero el ambiente está

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Cuáles son las áreas de crecimiento de los servicios globales?

En varias áreas hay importantes oportunidades de crecimiento de los servicios globales, incluyendo el turismo de los chinos y servicios médicos subcontratados en India. Sin embargo, en muchas industrias parece estar listo para despegar un desarrollo de las aplicaciones de servicios. El Departamento de la Defensa de Estados Unidos puso las señales de su sistema de posicionamiento global (GPS, *Global Positioning System*) disponibles para uso comercial en 1993. A partir de entonces, el mercado para servicios ligados a la localización ha crecido a casi 5 mil millones de dólares. Ya se ha aplicado en la agricultura, el transporte, la navegación y la seguridad del consumidor, y en 2005 el gobierno de Estados Unidos empezó a agregar nuevos y más poderosos satélites al sistema. Como resultado, las aplicaciones parecen interminables y en ocasiones hasta un poco atemorizantes. Por ejemplo:

- UPS está equipando a sus 100 000 conductores en todo el mundo con dispositivos GPS de mano para ayudarlos a encontrar destinos con mayor eficiencia.
- Zingo, un servicio de taxis de Gran Bretaña, puede señalar con precisión la ubicación de un cliente que por teléfono celular pide un taxi.
- Tractores equipados pueden ser dirigidos por señales del satélite y la cantidad de pesticidas y fertilizantes puede ser controlada usando imágenes de los campos en los que se trabaja.
- Compañías camioneras, empresas de alquiler de autos y proveedores de seguros pueden rastrear dónde se encuentran y el comportamiento de manejo de empleados y clientes.
- La mayoría de los teléfonos celulares están diseñados para que el personal de urgencias pueda determinar la ubicación de quien llama en caso de un accidente.

Se espera que el impulso de los servicios basados en GPS se incremente con aplicaciones que creen una industria de 10 mil millones de dólares para 2010.

Fuentes: Matthew Maier, "Finding Profits in the GPS Economy", *Business 2.0,* abril de 2005, pp. 21+; Bob Deierlein, "Is the Eye in the Sky' Good or Bad?", *Beverage World*, 15 de marzo de 2005, p. 44; Anne Kandra, "Watch Out for Spies with Friendly Faces", *PC World*, abril de 2005, pp. 39+.

cambiando, y trae consigo la concentración en aumentar la productividad y el desempeño que satisfaga al cliente.

Impacto de la tecnología en los servicios

La tecnología ha cambiado radicalmente algunas industrias de servicios y ha creado otras. El impacto más inmediato lo acusan las empresas que actúan como agentes o corredoras de proveedores de servicio. Internet ofrece a las compañías de los ramos de viajes, alojamientos, recreación y seguros una forma eficiente de omitir a los intermediarios. De esto resulta que los agentes de viajes, corredores de seguros y otros intermediarios están enfrentando un nuevo tipo de competencia. En otra industria, la tecnología de telecomunicaciones interactivas ha creado una capacidad de aprendizaje a distancia que está cambiando la forma en que se distribuye la capacitación y la educación. Estos y otros adelantos por venir forzarán a muchas empresas de servicio a redefinir lo que hacen. Por ejemplo, las máquinas de fax han disminuido la necesidad de la entrega de un día para otro de documentos, haciendo que FedEx se reinvente a sí misma como compañía de administración de la cadena de aprovisionamiento, más que como un servicio de entregas.

Necesidad de mayor productividad

El constante cambio en el ambiente de servicios ha expuesto la ineficiencia y la administración deficiente en muchos ramos de servicios, demostrando con claridad la necesidad de una reestructuración. Al propio tiempo, esa ineficiencia brinda a las compañías competentes de servicio una gran oportunidad para incrementar la productividad. Esta oportunidad la están aprovechando las cadenas y sistemas de franquicia de servicios que están reemplazando en muchos campos a las empresas y profesionales independientes de servicio en pequeña escala. Entre otros casos tenemos a Kaiser Permanente y Humana en cuidado de la salud; Midas Muffler y Jiffy Lube en reparaciones y mantenimiento de automóviles; Pearle Vision y LensCrafters en mejoramiento de la visión, y Re/Max y Century 21 en bienes raíces.

Sin embargo, hay preocupación de que los intentos por incrementar la productividad utilizando un enfoque basado en la manufactura estén mal dirigidos. La tecnología más adoptada es alguna forma de sistema de información basado en computadoras que incrementa la eficiencia de las operaciones. Por ejemplo, Burger King y McDonald's adoptaron técnicas de línea de montaje y aumentaron su producción por trabajador durante un tiempo.

Con todo, la premisa básica del modelo de manufactura es que las máquinas y la tecnología son las claves principales de una mayor productividad, y que las personas que realizan los servicios no son tan importantes. Pero esta premisa ya no funciona en el ambiente de servicios. En lugar de esto se requiere un modelo que combine la tecnología con los trabajadores que están en contacto con el cliente, y que diseñe las operaciones en torno a las necesidades de este último.

Medición del desempeño

Las compañías de servicio lucrativas evalúan su desempeño utilizando medidas cuantitativas como la rentabilidad, la participación del mercado o los réditos sobre inversión, y luego comparan estas cifras con los promedios y tendencias de la industria o ramo. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones no lucrativas, como sus objetivos son tan variados, hay pocas medidas generales de desempeño. En consecuencia, para medir el desempeño del marketing en el sector no lucrativo se requiere algo de imaginación y creatividad.

Las organizaciones no lucrativas pueden cuantificar las contribuciones que reciben, pero el resultado sólo refleja su capacidad de colecta de fondos; no mide los servicios prestados a sus clientes. ¿Cómo evalúa usted el desempeño de, digamos, la Cruz Roja? ¿Acaso por el número de personas a las que la institución brinda refugio y alimento después de un huracán u otro desastre natural? ¿O por el número de personas capacitadas en primeros auxilios y técnicas de salvamento? Las iglesias, los museos y la YMCA pueden contar la cantidad de gente que acude a ellos, pero ¿cómo pueden medir la calidad de los servicios y beneficios que proveen a sus clientes?

El análisis y manejo de las quejas del cliente es una herramienta de evaluación que pueden utilizar las organizaciones no lucrativas y las lucrativas. El proceso del manejo de quejas comprende seguir el rastro de 1) las quejas del cliente, 2) cómo se resuelven y 3) si el manejo de la queja fue satisfactorio, de modo que el cliente insatisfecho acabe como un cliente que regresa.

Prospectos de crecimiento

Los servicios seguirán absorbiendo una participación creciente del dinero del consumidor, como lo han hecho a lo largo de los últimos 40 años. Factores que contribuyen a esto son la presión del tiempo y una reevaluación de prioridades. Este pronóstico se antoja razonable aun para periodos de declinación económica. La historia deja ver que la demanda de los servicios es menos sensible a las fluctuaciones económicas que la de los bienes.

La demanda de servicios comerciales debe seguir expandiéndose también a medida que el negocio se hace más complejo y que la administración reconoce incluso su necesidad de servicios especializados de apoyo y el valor de la subcontratación. Sobre todo en los servicios profesionales, se espera que continúe el crecimiento del uso de programas de marketing. Esta expansión tendrá lugar cuando los médicos, abogados y otros profesionales se den cuenta de los beneficios económicos que pueden obtener de un programa de marketing eficaz.

La importancia del marketing no lucrativo se acrecentará al tiempo en que las personas a cargo de estas organizaciones entiendan lo que es el marketing y lo que puede hacer por ellas. Como se hizo notar al principio de este capítulo, muchas organizaciones no lucrativas realizan esfuerzos estimulantes (por lo común algún tipo de promoción), pero tienen un concepto limitado del marketing y de todo su potencial. Las actividades de marketing que realizan con frecuencia no están bien coordinadas, y las personas a cargo de ellas tienen habitualmente otras tareas y títulos. En una universidad, por ejemplo, el personal de ventas puede ser administrado por el director de admisión, la colecta de fondos la puede coordinar un director de desarrollo, y la publicidad se hace a través de una oficina de información pública. Para una labor de marketing más efectiva, la mayoría de las empresas no lucrativas necesitan una estructura de marketing más formal y reconocible.

Resumen

El alcance del marketing de servicios es enorme. Cerca de 50% de lo que gastan los consumidores va a los servicios y más de 80% de los empleos no agrícolas se encuentran en el ramo de servicios. Los servicios adquiridos por empresas de negocios constituyen otro segmento importante de la economía. El campo de los servicios no lucrativos incluye a miles de organizaciones que abarcan las actividades educativas, culturales, religiosas, caritativas, sociales, de cuidado de la salud y políticas. Los mercadólogos de servicios se pueden dividir en organizaciones de negocios lucrativas y no lucrativas, formadas por empresas no principalmente lucrativas y no lucrativas. Las empresas no principalmente lucrativas tienen un objetivo de lucro (o margen en exceso de costos), pero es secundario a alguna otra meta; las no lucrativas no tienen objetivo de lucro.

La mayoría de las ofertas de productos son una mezcla de tangibles (bienes) e intangibles (servicios), en algún punto entre los bienes puros y los servicios puros. Para distinguir entre los bienes y los servicios, definimos los servicios como actividades identificables separadas e intangibles que son el objeto de una transacción ideada para proveer la satisfacción de un deseo o necesidad.

Los servicios son intangibles, usualmente inseparables del vendedor, heterogéneos, muy perecederos y de amplia fluctuación en su demanda. Estas características que diferencian a los servicios de los bienes tienen varias implicaciones de marketing.

El crecimiento en los servicios no ha sido igualado por la aplicación del concepto de marketing en la administración del servicio. Un estatus de monopolio, las limitaciones externas y una orientación ajena a los negocios han originado que muchos mercadólogos de servicios adopten lentamente las técnicas de marketing que, en el marketing de bienes, han dado satisfacción a los consumidores y ganancias a productores e intermediarios. Sin embargo, esto está cambiando al tiempo que se eliminan restricciones y que los productores del servicio observan los beneficios del marketing efectivo.

El desarrollo de un programa para el marketing de servicios es muy parecido al de los bienes, pero toma en cuenta las características de los servicios. La administración identifica primero su mercado meta, aplicando las estrategias de segmentación de mercado, y luego diseña una mezcla de marketing en torno a una ventaja diferencial para proporcionar satisfacción de deseos al mercado.

Muchas organizaciones de servicios no lucrativas tienen que tratar con dos mercados: los donadores, contribuyentes a la organización, y los clientes, los receptores del dinero o los servicios de la organización. En consecuencia, la organización no lucrativa tiene que desarrollar dos programas de marketing por separado: uno para atraer recursos de donadores y otro para proveer servicios a los clientes.

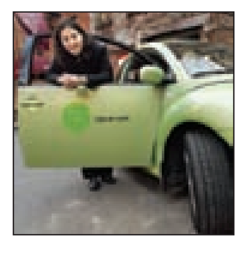
En la etapa de planeación del producto, las empresas de servicios emplean diversas estrategias de mezcla de productos, y deben tratar de hacer manejo de marca con sus servicios. Las compañías de servicio tienen que determinar los precios de base y seleccionar estrategias apropiadas de asignación de precios. La asignación de precios en las organizaciones no lucrativas a menudo es muy diferente de la que se hace en los negocios de lucro.

Los canales de distribución son muy sencillos en el marketing de servicios, y a menudo se prescinde de los intermediarios. El reto principal de la distribución física está en ubicar la organización de servicio donde pueda servir mejor a sus mercados. En lo relativo a la promoción, las firmas de servicios a menudo utilizan extensamente y con gran eficacia las ventas personales y la publicidad. Estas organizaciones están reconociendo la importancia de los encuentros de servicio y la necesidad de efectuar marketing interno dirigido al personal de contacto con el cliente.

Crucial para el éxito de una compañía es mantener un nivel uniforme de calidad que el cliente espera. Manejar las expectativas de los clientes es un problema de servicios importante.

El campo en expansión del servicio ha expuesto la ineficiencia en los ramos o industrias de los servicios. Las cuestiones clave en el mejoramiento del marketing de servicios son el uso efectivo de la tecnología, la necesidad de aumentar la productividad y el desarrollo de medidas útiles del desempeño.

Más sobre **Zipcar**



Tan atractivo como parece Zipcar para proporcionar la disponibilidad de un coche para superar la congestión de tránsito y reducir la contaminación en las ciudades, no obstante enfrenta algunos retos formidables. Por ejemplo, ¿cómo puede la compañía asegurar que los autos siempre estén limpios y en buen estado? Zipcar ha progresado de "bichos" VW, a más de 20 marcas y modelos que van de pickups a convertibles. ¿Cómo puede tener los vehículos correctos en los lugares correctos para satisfacer a los clientes? Y luego está el desafío del tiempo, el día de la semana y la temporada. Un Zipcar no alquilado es dinero perdido, pero la demanda que excede la oferta significa miembros descontentos. ¿Cómo puede la compañía adaptarse a la demanda fluctuante? Luego está la cuestión de la competencia. Un negocio similar, Flexcar, con sede

en Seattle, opera también en Los Ángeles y Portland. A Zipcar le gustaría convertirse en una cadena nacional con operaciones en 25 áreas urbanas para 2010, pero su modelo de negocios básico parece bastante fácil de copiar.[11]

Preguntas

1. Como todos los servicios, Zipcar debe adaptarse a las características de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero.

   a) ¿Cuál de estos elementos plantea las mayores amenazas para el futuro de Zipcar?

   b) ¿Qué podría hacer Zipcar para adaptarse mejor a estas características?

2. ¿Qué otros segmentos de mercado debería considerar Zipcar para hacer crecer su negocio? ¿Para reducir los picos y valles de la demanda?

Términos y conceptos clave

Servicios (301)
Empresas de servicios lucrativas (301)
Organizaciones de servicios principalmente no lucrativas (PNL) (301)
Organización no lucrativa (302)
Intangibilidad (304)
Inseparabilidad (304)
Heterogeneidad (304)
Carácter perecedero (304)
Mercado de proveedores (306)
Mercado de clientes (receptores) (306)
Encuentro de servicio (314)
Marketing relacionado con una causa (314)
Calidad del servicio (315)

Preguntas y problemas

1. Obtenga hojas membretadas de diversos departamentos de su facultad y tarjetas de visita de administradores y profesores. ¿Son similares o diferentes los colores, logotipos, símbolos, tipos de letra y otros aspectos de su diseño? Realice la misma comparación con los sitios web de varias unidades de su facultad. ¿Cuáles de las cuatro características de los servicios apoyan o contradicen sus resultados?

2. Los servicios son sumamente perecederos y a menudo están sujetos a fluctuaciones en la demanda. Al hacer el marketing de un parque de diversiones, ¿cómo puede una compañía compensar estos factores?

3. Señale algunos ejemplos de grandes empresas de servicios, aparentemente orientadas a los clientes, y describa qué hacen para generar dicha impresión. (Un buen recurso es el sitio web de *www.fastcompany.com/themes*.)

4. Identifique tres segmentos del mercado de donadores de su facultad y los beneficios que reciben a cambio de sus donaciones.

5. Presente un breve análisis del mercado para cada una de las siguientes empresas de servicio. Utilice los componentes de mercado explicados en los capítulos 4 y 5, y los conceptos de segmentación de mercado tratados en el capítulo 6.

   a) Un hospital de su ciudad
   b) Un hotel cerca de un gran aeropuerto
   c) Club de tenis en recinto cerrado
   d) Aerolínea regional

6. ¿Cuáles son algunas de las formas en que cada una de las siguientes empresas de servicios podría ampliar su mezcla de productos?

   a) Contador público certificado
   b) Salón de belleza
   c) Banco

7. Un consultor financiero de una universidad privada sugirió un cambio en los métodos de asignación de precios de la escuela. Recomendó que la escuela cese en su política presente de un precio, conforme a la cual todos los estudiantes de tiempo completo pagan la misma colegiatura. En lugar de esto, propone que la colegiatura varíe por departamentos dentro de la universidad. Así, los estudiantes inscritos en campos de estudio de costo elevado, como ingeniería o ciencias de laboratorio, pagarían una colegiatura más alta que los de campos de más bajo costo, como lengua inglesa o historia. ¿Debe la escuela seguir esta recomendación?

8. Explique en qué forma los componentes de la mezcla de marketing (producto, precio, distribución, promoción) son aplicables al marketing de las siguientes causas sociales:

   a) Uso de envases retornables, en lugar de desechable
   b) Prevención de afecciones cardiovasculares
   c) Campaña contra el hábito de fumar
   d) Observar el límite de velocidad

9. "Cuando los consumidores la usan para hacer compras, Internet parece compensar las características del servicio de la inseparabilidad y la heterogeneidad". Explique si la afirmación anterior es válida.

10. ¿Cómo mediría el desempeño del marketing en cada uno de los siguientes casos?

   a) Sitio web de Adidas
   b) Su escuela
   c) El Partido Republicano estadounidense
   d) Un grupo en favor del control de armas

Marketing en acción

1. Califique el desempeño del marketing de cinco empresas de servicios lucrativas de su comunidad universitaria pidiéndole a 10 de sus compañeros que califiquen cada una de ellas en una escala de 10 (excelente desempeño) a 1 (muy mal desempeño). Calcule un promedio de "puntuación de desempeño" para cada empresa. Sobre la base de su encuesta, identifique las que están haciendo un buen trabajo de marketing y las que no. En su informe explique brevemente las razones que contribuyen a las calificaciones de las empresas de mejor y peor desempeño.
2. Examine los sitios web de tres organizaciones de servicio no lucrativas (por ejemplo, una institución caritativa, una escuela superior o universidad, y una asociación de profesionistas o de comerciantes). Anote las pruebas que considere indicios de que las organizaciones se concentran en una necesidad, que han identificado un mercado meta y que han desarrollado una mezcla de marketing completa.

Casos de la parte 3

CASO 1 The Walt Disney Company

Conduce sus parques temáticos hacia la Tierra del Mañana

Cuando Michael Eisner se convirtió en presidente y director ejecutivo de The Walt Disney Company en 1984, la apreciada empresa era mejor conocida por sus revolucionarias películas de dibujos animados, parques de diversiones en Estados Unidos y programas de televisión para niños. En las dos décadas siguientes, Eisner la amplió al construir más parques temáticos, agregar una línea de cruceros y una cadena de tiendas detallistas, y adquirir compañías productoras de películas, empresas de efectos especiales y cadenas de estaciones de televisión y equipos deportivos.

Con el tiempo, la Casa del Ratón se extendió demasiado y en 2003 vendió varias de sus empresas de alto perfil. Además, surgió una lucha por el poder entre Eisner y Roy Disney, el sobrino de Walt Disney. Por fin, en enero de 2005, Eisner anunció que dejaría sus puestos ejecutivos en septiembre de ese año.

A pesar de estos problemas, 2005 parecía prometedor para la venerable corporación. Los ingresos netos de Disney iban al alza, 85% de incremento en 2004, comparado con 2003. También, la compañía se preparaba para celebrar el 50 aniversario de Disneylandia, su primer parque temático, en 2005. Para fines del año estaba programado abrir en Hong Kong un nuevo parque temático. Y la cadena de televisión ABC se estaba revitalizando por una colección de programas como *Esposas desesperadas* ("Desperate Housewives") y un grupo de viajeros perdido ("Lost").

Inauguración de la primera casa del ratón

El primer parque Disney fue concebido y fundado por quien dio nombre a la compañía. Walt Disney compró 73 hectáreas de terreno en Anaheim, California, y lo transformó en Disneylandia, que se inauguró en 1955. Después la compañía adquirió casi 11 330 hectáreas en Orlando, Florida. En 1971, allí abrió sus puertas el parque Magic Kingdom at Walt Disney World, seguido de Epcot en 1982, de Disney-MGM Studios en 1989. Disney adquirió poco más de 22 hectáreas adicionales en Anaheim y Disney's California Adventure abrió sus puertas en 2001.

Actualmente, el complejo de California tiene en mayor grado la característica de centro vacacional que su equivalente de Florida, si bien en mucho menor escala. Con tres hoteles y un área de restaurantes y tiendas conocida como Downtown Disney, se espera que los visitantes se queden más tiempo y gasten más dinero en el complejo californiano. Poco después de que abrió California Adventure, los huéspedes se quejaron de la escasez de actividades para niños pequeños. Para remediar el problema, se desarrolló un área para niños y se agregó un paseo de emoción. No obstante, aunque la asistencia a California Adventure subió 6% en 2004, el nivel de utilidades de 5.6 millones de dólares no cumplió las expectativas de la compañía.

Walt Disney World también busca más visitantes. Para ello, añade más atracciones, entre las más recientes el Disney's Animal Kingdom en 1998 y el espectacular Animal Kingdom Lodge. Sin embargo, prueba asimismo otra táctica. "Muchos percibían que éramos algo exclusivo para familias —explica un ejecutivo de marketing de la compañía—. Estamos reinventando la marca al dirigirla a las diversas etapas de la vida." Son cuatro los mercados meta: parejas jóvenes y parejas mayores con hijos adultos, así como familias con niños y con adolescentes. Al poner de relieve sus campos de golf, Pleasure Island (un ambiente del tipo de club nocturno localizado en Downtown Disney) y cinco opciones de restaurantes finos, Disney World intenta atraer a todo mundo, desde recién casados hasta jubilados, con la esperanza de que estos últimos lleven consigo a sus nietos.

Con una amplia variedad de atracciones, más de 26 000 cuartos de hotel y la reputación de ser "el lugar más feliz de la Tierra", Disney World continúa siendo el centro vacacional más popular en Estados Unidos. Desafortunadamente, la tragedia del 11 de septiembre de 2001 deprimió la asistencia en casi todos los destinos turísticos de Estados Unidos, incluyendo los dos parques temáticos de Disney. La industria revivió al fin en 2004 y Walt Disney World y Disneylandia tuvieron una asistencia de 15.1 y 13.3 millones, de visitantes, respectivamente.

Ampliación de la magia a otros países

La Walt Disney Company firmó un contrato de licencia con una compañía japonesa, Oriental Land, y abrió Tokyo Disneyland en 1983. A cambio de una pequeña inversión inicial, de 20 millones de dólares, Disney continúa recibiendo de 5 a 10% de los ingresos del parque. Éste ha sido un enorme éxito que atrajo a 13.2 millones de visitantes en 2004. Un profesor japonés lo consideró "el mayor acontecimiento cultural en Japón".

Tokyo DisneySea abrió sus puertas en 2001. Al igual que su equivalente, California Adventure, se esperaba que aumentara el número de visitantes de Tokyo Disneyland, quizá de 17 a 25 millones de visitantes anuales. Está dirigido a visitantes un poco mayores, con atracciones más alocadas, balneario de servicios completos y bebidas alcohólicas. Las operaciones de Disney en Tokio enfrentan la competencia intensa de Universal Studios, que en 2001 abrió su propio parque temático en Osaka.

El segundo parque abierto fuera de Estados Unidos fue Euro Disney, en 1992. Localizado en las afueras de París, tuvo que enfrentar inicialmente las críticas de algunas personas y la apatía de muchas otras. En marcado contraste con el entusiasmo japonés por los parques Disney, algunos intelectuales franceses lo caracterizaron como basurero cultural. El parque perdió cientos de millones de dólares en sus primeros años de operaciones.

Los ejecutivos de Disney amenazaron con cerrar el parque, a menos que disminuyeran los costos y aumentaran los ingresos. Hubieron arreglos financieros, se redujeron los precios de los boletos y se agregaron nuevas atracciones. Además, el parque cambió su nombre a Disneyland París. En gran parte como resultado de esos cambios, el número de visitantes aumentó 21% entre 1994 a 1995, llegando a los 10.7 millones; también se incrementó la ocupación de los hoteles. Quizá lo más importante es que el parque obtuvo utilidades de 23 millones de dólares en 1995.

Ahora, es la principal atracción turística en Francia (inclusive con más visitantes que el Museo del Louvre y la Torre Eiffel combinados) y es un importante destino para toda Europa. En 2002, lo visitaron 13.1 millones de personas. Optimistas, los ejecutivos de Disney aprobaron la construcción de un segundo parque para atraer más huéspedes. Walt Disney Studios París duplica las atracciones más exitosas de su parque hermano, MGM Studios de Orlando, pero también ofrece una variedad de recorridos y espectáculos que tienen un distintivo sabor europeo. También enfrenta competencia, en esta ocasión de Warner Brothers, que tiene parques en Alemania y España.

Se esperaba que Walt Disney Studios París atrajera a ocho millones de visitantes en su primer año y que ayudara a incrementar la asistencia de Disneyland París a 16 millones de visitantes en 2004. Eso no ocurrió. La asistencia combinada de los dos parques fue de 12.2 millones de visitantes. Euro Disney reportó pérdidas de 190 millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2004. Los analistas acordaron que la guerra en Irak, un clima extremadamente caluroso y una economía débil menguaron la demanda. No obstante, el gobierno francés acudió en apoyo de la empresa al obtener más financiamiento de instituciones locales y cerrar un trato con Disney (propietaria de 41% del complejo francés) para diferir deudas y condonar préstamos.

Al otro lado del planeta, Disney fue el anfitrión de la ceremonia de inicio de obras para un nuevo parque temático en Hong Kong. Eisner se refirió a este sitio como "una cabeza de playa para la marca Disney en la nación más poblada del mundo". Se reporta que Disney contribuyó con 314 millones de dólares para la construcción del parque, dándole un interés de 43%, y el gobierno chino eroga 416 millones de dólares adicionales. Hong Kong Disneyland, programada para abrir en septiembre de 2005 sigue el modelo de Disneyland Anaheim, con dos hoteles, numerosas tiendas detallistas y varios restaurantes.

A mediados de 2002, el periódico *Hong Kong Economic Times* informó que Disney había dado un primer paso importante, sin comprometerse, para la apertura de un segundo parque en China, en este caso en Shangai. Se ha expresado ya la preocupación de que los dos parques competirían por los mismos clientes. No debe sorprender que Disney tuviera otro punto de vista, en especial que la población de China (de más de 1 300 millones) era más que suficiente para sostener dos parques. Sin embargo, Disney pospuso la apertura del segundo parque hasta 2010, en parte para dar al parque de Hong Kong tiempo para crecer y florecer. La decisión de Disney fue una buena noticia para Universal que tenía planes de abrir un parque temático en Shangai en 2006.

Consolidación y fortalecimiento de los intereses de Mickey

Los parques temáticos de Disney guardan mucha relación con el resto de los negocios de la empresa. Dentro de los límites de los parques, el visitante encuentra una variedad muy amplia de mercancías de la marca Disney. Además, los parques tienen espectáculos que promueven sus programas de cadenas televisivas y de televisión por cable, como los populares programas de dibujos animados del Disney Channel. Centros de Radio Disney y kioscos de Internet que presentan sitios web de Disney también son muy visibles. Y el restaurante ESPN Zone, ubicado dentro de varios parques, es muy concurrido los días de juegos.

Eisner es el responsable de la variedad de negocios de Disney. Consideró que el éxito de largo plazo requería diversificar las operaciones de la compañía y su expansión hacia mercados internacionales de crecimiento rápido. Disney inició una cadena de tiendas detallistas en la década de 1990, pero las ventas lentas hicieron que la compañía volviera a pensar su estrategia detallista. En octubre de 2004, Disney anunció la venta de sus tiendas a Children's Place Retail Stores Inc., una cadena que se especializa en modas para bebés y niños.

Dos de las empresas de más alto perfil de Disney eran el equipo de béisbol Anaheim Angels de las Grandes Ligas y los Mighty Ducks de Anaheim de la Liga Nacional de Hockey. El doble motivo de adquirir los equipos era el de permitir la promoción cruzada de las otras propiedades de Disney en el área y mantener a los turistas en Anaheim durante más tiempo. Sin embargo, los

resultados no justificaron el gasto, así que Disney vendió el equipo de béisbol en 2003 y el de hockey en 2005.

En contraste, la adquisición de Disney de ESPN en 1995, el exitoso canal de televisión, ha producido grandes rendimientos. A partir de 2004, en mayor grado porque cobraba las cuotas de suscripción más caras de la industria, ESPN generaba más de mil millones de dólares en utilidades anuales. El éxito de ESPN fue un factor clave en la decisión de Comcast de tratar de comprar la Compañía Walt Disney en 2004. Para Comcast un beneficio de la adquisición sería evitar la cuota de dos dólares por suscriptor que pagaba cada mes para tener el derecho de incluir el canal de ESPN entre sus ofertas de canales por cable.

Para mantener mágico el reino

La oferta de adquisición de Comcast fracasó, pero los accionistas de The Walt Disney Company estaban molestos por el intento. Eisner también recibió críticas por supuestamente enemistar a personas que hacían negocios con la compañía, incluyendo a Steve Jobs, fundador de Pixar, el revolucionario estudio de animación que creó *Toy Story* y *Finding Nemo* para Disney. Jobs declaró que no consideraría renegociar el contrato de Pixar con Disney mientras Eisner estuviera a cargo. La facción disidente encabezada por Roy Disney y Stanley Gold, otro antiguo director de Disney, pidieron la salida de Eisner.

La reunión de accionistas de Disney de 2004 fue polémica, en ella Eisner anunció que cedería el control de la compañía más pronto que tarde. A pesar de los tiempos difíciles hacia el final de su estancia en el puesto, el valor de mercado de Disney subió de 1 800 millones de dólares cuando Eisner ocupó su posición de liderazgo a más de 57 mil millones en 2004.

A principios de 2005, el consejo de Disney seleccionó a Robert Iger como presidente de Disney y principal funcionario operativo, como sucesor de Eisner a partir de septiembre de 2005.

Hasta cierto grado, la disensión que rodeaba a Eisner ensombreció el buen desempeño de Disney. Después de reportar una pérdida en 2001, la compañía presentó un ingreso de más de mil millones de dólares en 2002 y 2003. La Casa del Ratón mejoró en el año fiscal 2004 con un ingreso neto de más de dos mil millones de dólares con ingresos superiores a los 30 mil millones. ¿Cómo sucedió eso? Además del continuado éxito de ESPN, ABC experimentó un surgimiento en los *ratings* durante la temporada 2004 a 2005. La subida de la cadena abierta de Disney fue impulsada en mayor grado por dos programas de éxito, *Lost* y *Desperate Housewives*, que atrajeron nuevos espectadores, algunos de los cuales se quedan sintonizados a otros programas de ABC. Además, la asistencia a los parques temáticos aumentó.

Otro producto Disney, el Disney Channel, se había labrado con éxito un nicho en el mercado “tween” (chicos de edades entre los 8 y los 14 años). En 2003, el Disney Channel contribuyó con la mitad de los 1 100 millones de dólares en utilidades generadas por las cadenas de cable de la compañía a pesar del hecho de que sólo registró una quinta parte de sus ingresos. Un analista de la industria declaró: “El Canal Disney es probablemente el mejor administrado de los negocios de Disney”. Había perfeccionado el concepto de la comedia de situación (*sitcom*) “tween”, con *Lizzie McGuire* como el principal ejemplo. Estelarizado por Hillary Duff, *Lizzie McGuire* empezó a pasar al aire en el Disney Channel en el 2000 y luego hizo su debut en la programación sabatina matutina de ABC en 2001. Su éxito fue apalancado cuando Disney lanzó la pista musical del programa en 2002, seguido de la *Lizzie McGuire Movie* y la pista musical de esa película. Los productos comerciales con el nombre, como libros, ropa, juguetes y artículos decorativos para el hogar vinieron después. Pronto, Lizzie McGuire se había convertido en una franquicia importante para Disney.

Walt mismo habría aprobado ver los jeans y almohadas de Lizzie McGuire, porque creía con firmeza en apalancar sus adorados personajes al otorgar licencias de sus imágenes para una gran cantidad de productos. “Creó una marca que representaba entretenimiento familiar entero, usando sinergia antes de que siquiera hubiera una palabra para ella”, manifestó un antiguo ejecutivo de Columbia Pictures.

Al contemplar el futuro de la The Walt Disney Company, afirmó Iger, “Nuestra misión es la de crear más entretenimiento de alta calidad para que más personas lo consuman en más sitios con mayor frecuencia... empezamos con una gran base de activos, una serie fuerte de ejecutivos, una gran serie de personajes, marcas y creatividad y eso debe llevarnos lejos”. Y a no dudar, Walt lo aprobaría.

Preguntas

1. ¿Cómo dirige Disney los desafíos exclusivos y las ocasiones planteadas por las cuatro características que se distinguen de un servicio?

2. ¿Cómo ha intentado Disney aumentar el valor de marca asociada con su Disney World Resort?

3. ¿Qué estrategia de mezcla de producto persigue Disney con el desarrollo del nuevo parque en Hong Kong? ¿Qué estrategia de mezcla de producto persigue con Walt Disney Studio París, Tokio DisneySea y California Adventure?

CASO 2

Comparación de Nintendo, Sony y Microsoft

Posicionamiento de sus productos para un gran resultado

En 1976 nació una nueva categoría de productos cuando Fairchild inventó el Video Entertainment System. El producto incluía 21 videojuegos que podían jugarse con un televisor como monitor. El más popular de esos juegos fue *Pong,* que era tan sólo una versión de ping-pong en video. Sin embargo, se convirtió en algo totalmente adictivo para millones de usuarios y el mercado de videojuegos inició su despegue. El entusiasmo por los juegos de video para el hogar alcanzó su máximo en 1977, cuando Atari lanzó el Video Computer System. En 1978, las ventas de hardware y software totalizaron 200 millones de dólares.

Hoy, los videojuegos para el hogar son un mercado mundial de 30 000 *millones de dólares*. Sin embargo, lo enorme de ese mercado no pudo salvar a los pioneros del ramo, Fairchild y Atari, que sucumbieron como resultado de la competencia intensa. Hace poco, otro fabricante de hardware (Sega) se vio forzado a dejar el juego. Para ganar o retener el favor de los "jugadores", tanto de los ocasionales como los "serios", los líderes del mercado luchan constantemente para mejorar la capacidad de su equipo.

Luchar por la posición

El ascenso de las computadoras personales a mediados del decenio de 1980, alimentó el interés en los juegos de computadora, lo cual produjo una caída en el mercado de consolas de videojuegos independientes. La situación mejoró cuando diversas compañías desarrollaron consolas de hardware con gráficos de calidad superior a los juegos de computadora.

Al llegar 1990, el Nintendo Entertainment System dominaba esta categoría de productos con una participación de mercado de 90%, pero vio usurpado su trono cuando Sega lanzó su sistema Génesis. En 1993, Sega abarcaba casi 60% del mercado de videojuegos en Estados Unidos y era uno de los nombres de marca más conocidos entre los niños estadounidenses. No obstante, el éxito de Sega fue de corta vida. En 1995, Saturn lanzó un nuevo sistema de 32 bits (*bit*, como probablemente sabe el lector, es la unidad de memoria de las computadoras). El producto fue un fracaso rotundo, por diversas razones, incluyendo demoras en manufactura, la falta de disposición de Sega de permitir que quienes no fueran sus empleados diseñaran juegos compatibles y un precio relativamente alto.

Nintendo y Sony se beneficiaron mucho de los errores de Saturn. Playstation de Sony, lanzada a fines de 1994, estaba instalada en 70 millones de hogares de todo el mundo a fines de 1999. Su "diseño abierto" alentó la actividad de desarrolladores externos, lo que produjo una enorme variedad de juegos (casi 3 000) compatibles con el equipo. Además, éste contaba con gráficos de 32 bits, atractivos para usuarios de mayor edad. Como resultado, en un momento dado, más de 30% de los propietarios de PlayStation tenía más de 30 años de edad.

Nintendo 64, lanzado en 1996, que tenía gráficos de 64 bits muy atractivos a la vista, estaba presente en más de 28 millones de hogares en 1999. Sus usuarios principales tenían entre 6 y 13 años de edad, debido a la política de Nintendo de limitar la cantidad de material violento y orientado a adultos en los juegos para sus sistemas. En virtud de ese control de la compañía sobre el desarrollo de software, Nintendo 64 tuvo apenas la décima parte de juegos compatibles, si se compara con PlayStation.

En 1999, Sony tenía participación de 56% en el mercado de consolas de videojuegos, seguida de Nintendo con 42%. Aferrada a su último 1% de participación de mercado, Sega lanzó el Sega Dreamcast en septiembre de 1999. Las ventas iniciales eran prometedoras, pero el Dreamcast no entregó toda la funcionalidad que Sega había prometido. La compañía dejó de fabricar hardware en 2001.

Permitir que entre un nuevo jugador

Sony y Nintendo lanzaron cada uno una nueva consola en 1999. El sistema Neptune de Nintendo y PlayStation 2 (PS2) de Sony se basaron en una plataforma de DVD (videodisco digital versátil) con procesador de 128 bits. Los analistas aplaudieron el cambio a los DVD, dados su menor costo de producción y su mayor capacidad de almacenamiento, en comparación con los CD. Además, permiten a los compradores usar el equipo como reproductor de música en CD y películas en DVD.

Por añadidura, el PS2 es capaz de reproducir juegos desarrollados para su predecesor que utilizaba discos compactos. Esta "compatibilidad en retrospectiva" daba al PS2 una enorme ventaja en el número de títulos de juegos que podía reproducir. Sin embargo, algunos clientes potenciales no adquirieron la consola por su precio inicial, de 360 dólares.

Poco después del lanzamiento de Neptune, Nintendo cambió su estrategia y anunció el lanzamiento inminente de su nueva consola de juegos, GameCube. A diferencia de la consola Neptune, GameCube no se basa en una plataforma de DVD ni cuenta con funciones en línea. No obstante, Nintendo buscó compensar las características limitadas con un atractivo precio inicial de 199 dólares. Un vicepresidente de marketing de Nintendo of America explicó el cambio de dirección de la compañía: "Somos el

único competidor cuyo único negocio consiste en los videojuegos. Queremos crear el mejor sistema de juegos".

Nintendo también aprendió de errores pasados e hizo que GameCube fuera más amigable para los desarrolladores externos. Mejor conocida por su monstruoso éxito con juegos dirigidos a chicos más jóvenes como *Donkey Kong*, *Super Mario Bros* y *Pokemon*, la compañía buscaba atraer a usuarios de mayor edad al agregar diferentes tipos de juegos como títulos deportivos. Para anticipar una fuerte competencia durante la temporada de compras navideñas, tanto de Sony como de un recién llegado en la industria, Nintendo presupuestó 450 millones de dólares para comercializar su nuevo producto.

Dada la gran lealtad a la marca y los altos costos del desarrollo de productos, es extremadamente difícil ingresar en el mercado del hardware de videojuegos. Sin embargo, una compañía con "bolsillos muy profundos" no se dejó afectar. Microsoft empezó a vender su nueva Xbox en noviembre de 2001, tres días antes de que el GameCube hiciera su debut. Como el PS2, el Xbox estaba construido en una plataforma DVD; tenía un precio de 299 dólares. Su diseño abierto permitió a Microsoft desarrollar la Xbox en sólo dos años y dio a los desarrolladores de software la opción de usar herramientas PC estándar para crear juegos compatibles.

Una diferenciación adicional entre Xbox y GameCube fue la estrategia en línea de Microsoft. Mientras que Nintendo no tenía planes inmediatos de juegos basados en la webred, la consola Xbox estaba equipada con un puerto Ethernet para acceso de banda ancha a Internet. Microsoft anunció su propia red basada en la web, donde los jugadores pueden jugar en línea unos contra otros y en torneos organizados. Los suscriptores de ese servicio pagan una pequeña cuota mensual y deben contar con acceso de alta velocidad a Internet (disponible en la mitad de los hogares estadounidenses en mayo de 2005). "La experiencia en línea, la capacidad de crear comunidades virtuales en línea, va a ser una parte mucho más grande del adelanto de la industria", explicó un ejecutivo de Microsoft.

En contraste, Sony promovió una red abierta que posibilita a los desarrolladores de software administrar sus propios juegos, incluidas las cuotas que cobran a los usuarios. Aunque requeriría una importante inversión administrar sus propios servidores en la red con base en Sony, y tendrían que pagar regalías a ésta, las compañías de juegos no están muy contentas con la perspectiva de entregar el control en línea a Microsoft. La promesa de mayor flexibilidad y control, así como una audiencia interconstruida fue la que finalmente ganó. Así, Electronic Arts (EA), el mayor desarrollador de juegos del mundo, anunció en 2003 que pondría sus principales títulos disponibles en línea exclusivamente para usuarios de PS2 por al menos durante un año antes de considerar ponerlos en Xbox Live. Esta nueva empresa, llamada EA Sports Nation permite a los jugadores reunirse en línea para jugar John Madden Football, Tiger Woods Golf y varios deportes virtuales más.

Nintendo entró en línea en el otoño de 2002, permitiendo que los usuarios de GameCube jueguen una subserie de sus juegos por Internet. Sin embargo, no hizo de los juegos en línea una piedra angular de su estrategia para seguir adelante. "La parte redituable del negocio en línea muy probablemente todavía está a varios años de distancia", comentó el director de planeación corporativa de Nintendo.

Buscar más funcionalidad

Al tiempo que Sony, Microsoft y finalmente Nintendo promovían sus capacidades en línea para ganar nuevos jugadores, cada uno trataba de exprimir los ingresos remanentes de sus consolas maduras al recortar precios con regularidad. En marzo de 2004, Microsoft recortó el precio original de la Xbox a 149 dólares. Sony, que había reducido el precio de la PS2 a 179 dólares en 2003, igualó la medida de Microsoft. En septiembre de 2003, Nintendo empezó a poner un precio de 99 dólares al GameCube.

Para mayo de 2005, Sony había vendido 87 millones de unidades de PlayStation 2 y Nintendo y Microsoft habían vendido 20 millones de sus consolas cada uno. Sony había amasado 68% del mercado y Nintendo y Microsoft andaban en alrededor de 15% cada uno. Al mismo tiempo, las tres compañías empezaron a despertar el apetito de sus jugadores leales al promover consolas de la siguiente generación.

Después de ser golpeada por la PlayStation 2, que obtuvo una ventaja de 20 meses sobre la Xbox, Microsoft se prometió ser la primera en el mercado con su siguiente consola. La enorme compañía de software anunció que empezaría a vender la Xbox 360 en el otoño del 2005. Con más de 2 000 millones de dólares en pérdidas operativas desde que entró al campo de los videojuegos, Microsoft quería y esperaba que la Xbox 360 fuera un éxito masivo.

Con ese propósito, Microsoft se asoció con International Business Machines (IBM) para desarrollar el chip de la consola. También contrató a un escultor para rediseñar la consola física, que fue criticada por ser demasiado "bromosa" y "amenazadora". La nueva consola presenta un diseño fresco y esbelto con una placa de fachada intercambiable, similar a las de los teléfonos celulares. Los juegos mismos también tendrán una nueva presentación, ya que todos serán en sonido digital Dolby 5.1 y tendrán un formato de alta definición y pantalla ancha. Además, la Xbox 360 es compatible en retrospectiva con todos los juegos de Xbox existentes y viene con un nivel de acceso básico a Xbox Live.

Pero Microsoft no quiere que los usuarios compren la Xbox 360 sólo por su capacidad de reproducir videojuegos. La nueva consola puede utilizar un televisor para mostrar fotos digitales, reproducir CD y DVD, o tener acceso a otros tipos de archivos digitales al conectarse

sin cables con PC que operen con Microsoft Windows XP. Puede quemar canciones de CD o copiar fotos de cámaras digitales y guardarlas en un disco duro opcional de 20 gigabytes. En términos sencillos, Microsoft quiere que la Xbox 360 sea la plataforma digital de todas las necesidades de entretenimiento del consumidor.

Ser el primero en el mercado no garantiza, necesariamente, el éxito. Sega lanzó el Dreamcast un año antes que el PS2 saliera al mercado, pero el PS2 resultó ser un mejor producto y prácticamente volvió obsoleto al Dreamcast. El PlayStation 3 (PS3), que deberá estar en las tiendas en la primavera del 2006, se supone que será 35 veces más rápido que el PS2 y capaz de soportar video de alta definición y alta resolución. Sony ha estado trabajando con IBM y Toshiba Corporation para desarrollar un microprocesador súper rápido, denominado "The Cell", para el PS3. Como la Xbox, el PS3 será capaz de descargar música y películas y será compatible en retrospectiva para permitir a los usuarios reproducir títulos que originalmente compraron para el PlayStation o el PS2.

Como Microsoft, su competidor, Sony contempla su consola como una unidad de entretenimiento totalmente incluyente, no sólo como una máquina de videojuegos. La tecnología de The Cell permitirá al PS3 comunicarse con otros dispositivos. Según un vicepresidente ejecutivo de Sony: "la batalla es por el entretenimiento, punto —y agregó—: si no se tiene esa visión, será un jugador de nicho para siempre".

Seriedad en los juegos

Esta estrategia de acumular más funcionalidad en las consolas de los videojuegos ha producido resultados mixtos. Después de que el PS2 se introdujo en Japón en 2000, se convirtió en el reproductor de DVD de mayor venta en el país. Alentado por este éxito, Sony lanzó el PSX, una plataforma combinada de videojuegos y grabadora de DVD en Japón a fines del 2003. Las ventas fueron decepcionantes, tal vez porque la función dual era difícil de comercializar y confusa para los consumidores.

Nintendo sigue firme, enfocado en las consolas de videojuegos. "No buscamos convertirnos en TiVo u otras cosas", insistió un vicepresidente senior de la división de Estados Unidos de Nintendo. En vez de eso, Nintendo piensa presentar una nueva consola, llamada la "Revolución" en la primavera de 2006. Nintendo seguirá enfocándose en sus exitosas franquicias de videojuegos como *The Smash Brothers*. Así, la Revolución no tendrá la capacidad de reproducir DVD, a menos que los usuarios adquieran un componente adicional. Según el vicepresidente de Nintendo, "Si alguien compra un DVD y lo ve en el GameCube de Nintendo, no recibiríamos ningún ingreso de eso. Preferimos que practiquen nuestros juegos".

Otro componente importante del enfoque de Nintendo en los juegos es la unidad de mano GameBoy. En 2003, el GameBoy era responsable de 70% de las utilidades de la compañía y mantenía una participación dominante de 98% del mercado de aparatos de mano. En agosto de 2003, había 150 millones de GameBoys en circulación en todo el mundo y más de 1 200 juegos compatibles disponibles.

Pero dos compañías estaban preparadas para desafiar la posición de liderazgo de Nintendo. Nokia, el fabricante de teléfonos móviles número uno del mundo, introdujo el N-Gage a fines de 2003. Además de ser un teléfono, el N-Gage tiene pantalla a todo color, gráficas en 3-D y un poderoso procesador que permite a los usuarios participar en videojuegos sofisticados. También tiene un radio de FM interconstruido y un reproductor MP3. Sin embargo, pruebas iniciales consideran al N-Gage un tanto bromoso de usar y demasiado costoso a 299 dólares.

Nintendo respondió con el Nintendo DS (doble pantalla). Fiel a las convicciones de la compañía, el DS es sólo una muy buena máquina de videojuegos. Salió a la venta en el otoño de 2004, con un atractivo precio de 150 dólares. Sus dos pantallas proporcionan aún más información para el jugador y la pantalla inferior es similar a una plantilla de tacto, utilizada con un estilete. El DS incluye capacidades de reconocimiento de voz y pueden competir hasta 16 usuarios sin cables, o chatear y enviar mensajes instantáneos entre ellos. También es retrocompatible con los juegos GameBoy Advance. Nintendo encontró buenas y malas noticias cuando no pudo satisfacer la demanda y su remesa inicial de 800 000 unidades se agotó antes del Día de Gracias.

Para no verse superada, Sony lanzó el PlayStation Portable (PSP) en la primavera de 2005 y empezó a promoverlo como el Walkman de la Era Digital. Con una pantalla LCD a color de 4.3 pulgadas y capacidad de redes inalámbricas, el PSP ha obtenido excelentes calificaciones como reproductor de juegos. También puede reproducir música y películas y mostrar fotos, pero no está claro si esa funcionalidad hará que la gente esté dispuesta a pagar 250 dólares por una pantalla de cine muy pequeña con una limitada filmoteca de películas compatibles. Sony insiste que seguirá produciendo más películas para el PSP. Sin embargo, los propietarios PSP que quieran ver esa película en un televisor tendrán que comprarla en DVD, ya que el PSP no tiene conectores de "salida de video".

Así, Sony apunta en contra de Nintendo en el mercado de los aparatos de mano y Microsoft tiene la mira puesta en Sony con su consola más reciente. Lo que queda por ver es si estas tres compañías pueden mantener sus nombres en las listas de los "mejores anotadores".

Preguntas

1. ¿Dónde está la consola de videojuego respecto al ciclo de vida de producto?

   a) ¿Qué está pasando con los juegos en línea?

   b) ¿Cuáles son las implicaciones de la etapa de ciclo de vida de cada producto?

2. Las empresas de videojuego deben:

a) ¿Continuar cambiando sus productos para incluir funciones además de juegos? ¿O está de acuerdo con la estrategia de sólo juegos de Nintendo?

b) ¿Moverse agresivamente en el juego en línea?

3. ¿Acaso Xbox de Microsoft tiene los atributos deseados de un nombre de marca?

CASO 3 Movistar: el lanzamiento de la marca en Argentina

Elaborado por Marcelo Barrios
EDDE-Escuela de Dirección de Empresas, Argentina

El 4 de abril de 2005 se realizó el lanzamiento en Argentina de Movistar, empresa del Grupo Telefónica, fruto de la fusión entre Movicom y Unifón, con un despliegue poco habitual. Más allá del nuevo nombre (nuevo en esas latitudes porque ya existía en otras regiones) e isotipo, no hubo en el anuncio demasiadas precisiones en cuanto a la estrategia a seguir u otros aspectos, más allá de las habituales cifras de inversión y del mensaje de "seguimos avanzando".[1]

El mercado se preguntaba cuál sería el posicionamiento que iba a adoptar la nueva empresa, teniendo en cuenta que Movicom y Unifón eran bastante distintas en este punto. Movicom era una marca asociada con un público adulto, profesional, dispuesto a pagar más por un mejor servicio. Unifón, por el contrario, estaba más ligada a un público masivo, conciente de los gastos, con abonos prepagos y, en los últimos meses, joven.[2]

El Grupo Telefónica

Este grupo era uno de los líderes mundiales del sector de las telecomunicaciones y el operador de referencia en los mercados de habla hispana y portuguesa, la segunda compañía integrada de telecomunicaciones del mundo y la tercera compañía por capitalización bursátil del sector. Su actividad se centraba fundamentalmente en los negocios de telefonía fija y telefonía móvil, con la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos. Su presencia era significativa en 17 países, si bien realizaba operaciones en aproximadamente 40. Tenía gran actividad en Latinoamérica, donde actuaba en 13 países con una clara estrategia de crecimiento. La base de clientes del Grupo Telefónica en el mundo superaba los 120 millones de clientes.

Además, era una empresa totalmente privada. Contaba con casi 1.7 millones de accionistas directos. Su capital social estaba dividido en casi 4 955 millones de acciones ordinarias que cotizaban en el mercado continuo de las bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) y en las bolsas de Londres, París, Frankfurt, Tokio, Nueva York, Lima, Buenos Aires, San Pablo y SEAQ Internacional de la Bolsa de Londres.[3]

En octubre de 2004, Telefónica había adquirido por 5 850 millones de dólares la operación en América Latina de Bellsouth, dueña de la empresa de telefonía móvil Movicom.

Telefónica Móviles

Era la empresa que gestionaba los activos de telefonía móvil del Grupo Telefónica en todo el mundo. En 2005, Telefónica Móviles administraba a más de 80 millones de clientes en 15 países. En 2004, había sumado ingresos por 11 827.6 millones de euros; unas utilidades después de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) de 4 701 millones de euros y un beneficio neto de 1 633.9 millones de euros.

Telefónica Móviles tenía operaciones en 15 países de tres continentes: España, Marruecos, Brasil, México, Guatemala, El Salvador, Panamá, Nicaragua, Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador, Argentina, Chile y Uruguay. También contaba con una presencia única en todos los mercados claves de Latinoamérica, y era número uno o número dos en la totalidad de los países en los que operaba. Todo ello le confería una posición privilegiada para capturar el importante potencial de crecimiento de cada región.

Telefónica Móviles, a través de Movistar, unificaba sus operaciones, marca e imagen, en una decisión sin precedentes en el mercado de las telecomunicaciones y constituía así la mayor comunidad de telefonía móvil de habla hispana y portuguesa, y uno de los mayores grupos de telefonía móvil del mundo.

El lanzamiento de Movistar, la marca con la que el grupo consolidó su imagen y que se convirtió en la mayor marca de telefonía móvil de habla hispana, requirió la

[1] Viernes, 8 de Abril de 2005.http://www.carrieryasoc.com/pagina2/ediciones_anteriores.asp?id=165

[2] Viernes, 8 de Abril de 2005.http://www.carrieryasoc.com/pagina2/ediciones_anteriores.asp?id=165

[3] http://www.movistar.net.ar/empresa/prensa/gacetilla05_04_05.html

participación de más de 100 000 personas, encargadas de los distintos aspectos de la implantación y desarrollo de la nueva imagen de Movistar en 13 países, que sumaban un mercado de 500 millones de habitantes.

La aparición de Movistar significaba trabajos coordinados en aspectos tales como campaña publicitaria, cambio de la imagen en todos los elementos con nuevo material de comunicación y realización de eventos, entre otros.

Entre los varios trabajos realizados, se destacaban:

- El diseño de una campaña de publicidad para todos estos mercados.
- Creación de un plan de lanzamiento coordinado en todos los países.
- La preparación y ejecución de numerosos eventos en todos los países.
- El cambio de imagen de marca en todos los elementos de las operadoras, mediante nuevo material de comunicación y publicitario externo e interno.
- La preparación de una oferta homogénea de imagen de productos y servicios.
- Nuevos modelos de atención al cliente.
- Una comunicación institucional homogénea.

La imagen de marca

Con el lanzamiento de Movistar, los clientes de Telefónica Móviles en España, México, Argentina, Chile, Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador, Panamá, Guatemala, El Salvador, Uruguay y Nicaragua disfrutarían de una nueva experiencia en telefonía móvil y servicios con una misma imagen.

Telefónica Móviles debía renovar en sólo un día, en 13 países y de manera coordinada, la imagen de la mayoría de los 25 000 locales (exclusivos y de distribuidores) en los que comercializaba sus servicios.

La unificación de marca traía consigo no sólo una nueva imagen de marca, sino también un nuevo concepto de local, que tendría dos funciones principales: ser un espacio eficaz a la venta para cumplir su función comercial y ofrecer a quienes entraran en él la oportunidad de relacionarse y vivir la experiencia de la marca Movistar.[4]

El exterior de los locales Movistar (o del distribuidor) tenía una rotulación que comunicaba de la manera más óptima y atractiva la marca. Disponía de un directorio de los contenidos de la tienda, un modelo de mostradores y vitrinas que tenían la capacidad de comunicar ofertas, promociones y productos hacia el exterior de las tiendas (para maximizar esta oportunidad se colocaban las vitrinas y cartelería en esta zona). Y, al mismo tiempo, tenía ventanales con muy buena visualización hacia el interior.

[4] www.infobrand.com.ar

Por su parte, los elementos interiores de los locales buscaban optimizar la visibilidad de los elementos (especialmente de los productos y servicios) y maximizar el orden, mediante espacios diáfanos y formas curvas, una importante presencia del color blanco y un mobiliario especialmente diseñado que, junto con las fotografías específicas, creaban un ambiente de relación de los clientes con Movistar. Los elementos prioritarios del interior de la tienda eran los relacionados con la exposición de productos y servicios, la atención al cliente y la contratación de servicios.[5]

Telefónica Móviles contactó varias empresas de branding, las cuales presentaron más de 1 000 propuestas, que fueron estudiadas antes de decidir su nueva imagen y después de llevar a cabo una depuración por medio de más de 3 200 entrevistas, que fueron realizadas en España y Latinoamérica.

La imagen de Movistar fue creada por la agencia de branding Wolff Olins y la campaña publicitaria fue desarrollada por la agencia Publicis.

La sinergia de marca: Telefónica impulsa a Movistar

La marca Telefónica, como "master brand" del Grupo Telefónica, fue una de las palancas para el impulso de Movistar. Esta marca aportaba solvencia, garantía y respaldo, al tiempo que generaba recuerdo inmediato, e integraba y agrupaba a Movistar junto al resto de las marcas comerciales de Telefónica bajo un mismo grupo.

En este esquema, la marca Movistar pasaba a ser el vehículo de relación con el cliente. Movistar introducía diferenciación y relevancia en la oferta comercial, gracias a sus atributos de agilidad, capacidad de ajuste de precios, confiabilidad y diseño de productos acordes con las necesidades específicas de los clientes. Y hacía más próxima y creíble la oferta, ya que permitía competir directamente en el sector, fidelizar, mantener una vocación de mejora y aportar valor añadido al Grupo Telefónica.

Con todo ello, el resultado era una suma positiva, ya que las marcas Telefónica y Movistar convivirían en una relación sólida e inseparable, apareciendo siempre juntas en su representación gráfica. Los valores transmitidos por Movistar eran coherentes con los valores asociados a la marca Telefónica, lo que suponía un refuerzo mutuo de valores y atributos. Y el objetivo principal de Movistar, como marca comercial, era alcanzar los objetivos comerciales de su negocio, contribuyendo en paralelo a la consecución del objetivo de Telefónica: ser el mejor y el mayor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo.

[5] www.telefonicamoviles.com

Ventajas de una marca unificada para Telefónica Móviles

La unificación de las distintas marcas comerciales, que hasta el momento utilizaban las operadoras filiales de Telefónica Móviles en sus países, conllevaba importantes ventajas para el Grupo Telefónica Móviles. Con una misma imagen en 13 países, Telefónica Móviles lograría un mismo posicionamiento en sus operaciones con una visibilidad global y la transmisión de dimensión, confianza y solidez a sus clientes, socios y accionistas.

Por otro lado, facilitaría la traslación de las mejores prácticas y compartiría recursos de una región o un país a otro. Con ello, esta imagen unificada permitiría acelerar el ritmo con el que Telefónica Móviles lograría trasladar a sus puntos de venta en los países en los que tenía operaciones, los avances de la telefonía móvil a nivel mundial.

La alineación de las operaciones de Telefónica Móviles en 13 países en una sola marca permitiría a la compañía capturar importantes sinergias y ahorros en los costos de producción de publicidad, que redundarían en menores costos y en una mayor calidad de comunicación frente a la competencia.

En Argentina, Movistar podría afrontar, con un importante ahorro de costos, determinadas actividades de patrocinio internacional de gran envergadura que beneficiarían a todos los países, tales como giras de artistas de primer nivel o eventos deportivos globales.

Lanzamiento Movistar en Argentina

Movistar unificó las operaciones de Telefónica Móviles en el mercado argentino, país en el que contaba con más de 5.5 millones de clientes (cifras de Unifón y Movicom al cierre de 2004), lo que le dio el liderazgo en ese mercado, y una posición de vanguardia en el lanzamiento de productos y servicios más innovadores en la telefonía móvil del país austral. Los clientes de Movicom y Unifón (este último tenía más de la mitad del total de clientes de la nueva empresa) pasaban a ser clientes de Movistar sin tener que cambiar número ni de terminal. Uno de los principales desafíos era administrar 42% del mercado argentino y mantener una comunicación inteligente con sus clientes.

La competencia

El lanzamiento de Movistar exacerbó la competencia. En el segmento de alto consumo, Personal, uno de los principales competidores del grupo Telecom, presentaba una dura lucha. Poseía 4.4 millones de usuarios y deseaba ocupar el lugar que dejaba Movicom, por lo que su comunicación se apartaba de la oferta del día para concentrarse en servicios avanzados como TV en el móvil, *stand up shows*, tarjetas animadas, GSM Turbo (en busca de la diferenciación en un mercado de bienes como es el de GSM); además, había manifestado públicamente su interés por abordar agresivamente el mercado de empresas. Por su parte, CTI, la compañía del Grupo Slim, el otro gran jugador del mercado con 3.7 millones de clientes, se posicionaba en lo masivo y lo joven, con ofertas para la vuelta al colegio, pague un teléfono y lleve otro gratis, apelaciones a la argentinidad (unir al país en globo y patrocinar a la selección nacional de fútbol).[6]

La campaña publicitaria del lanzamiento

Un equipo de más de 15 000 personas trabajó para que la nueva imagen de Movistar estuviera presente en todos los rincones de Argentina.

La campaña de lanzamiento de Movistar se realizó en varias fases. Se llevó a cabo una primera fase en la que se informó acerca del cambio de marca, relacionando este proceso con el término “Creeme”, con la cual se dejaba el icono de la marca, integrado en el mensaje, como una letra “M”.

Con un recurso poco habitual para la publicidad argentina, mantuvo la incógnita en los 45 días que duró la campaña de lanzamiento. Anuncios en vía pública, canchas de fútbol y en los medios de comunicación sirvieron para que se comenzara a hablar de ella. Durante esos 45 días, se trabajó contrareloj para poner a punto 55 negocios propios y 1 355 puntos de venta: la movida tuvo un presupuesto de más de 3 millones de dólares para refaccionar los locales. El cambio de imagen tuvo un presupuesto de 10 millones de dólares.[7]

La resolución de la campaña fue llevada a cabo con una fase de integración, centrada en la frase “Ahora llámame Movistar”, en la que se unió el icono con el nombre de la operadora y se presentó al grupo al que ésta pertenecía con sus atributos de liderazgo. Sólo para el lanzamiento se destinaron más de 6 millones de dólares.[8]

Universal McCann fue la central de medios que llevó adelante el lanzamiento de Movistar. La megacampaña, de un mes y medio de duración, fue planeada en medios múltiples (televisión, radio, gráfica, vía pública, cine, internet). Uno de los objetivos de esta acción fue alcanzar la máxima cobertura efectiva posible, por tratarse del lanzamiento de una nueva marca. El otro fue generar impacto e innovación buscando liderar las comunicaciones del segmento de telefonía celular.

La campaña tuvo un alcance nacional, a través de la utilización de los medios más efectivos para comunicar

---

[6] Viernes, 8 de Abril de 2005.http://www.carrieryasoc.com/pagina2/ediciones_anteriores.asp?id=165

[7] Revista Target. Mayo 2005.

[8] www.infobrand.com.ar Revista Target. Mayo 2005.

en cada una de las provincias argentinas. Como elementos innovadores se destacaron recursos, tales como la aparición de la marca en la artística e identificada con los canales de televisión a través de zócalos y separadores (Telefé y Canal 13), la proyección con luz del logo de Movistar en las estaciones de trenes subterráneos, el uso de corpóreos en dispositivos transiluminados (letras M de grandes dimensiones en lugares de alto tránsito), escaleras en shoppings y cines, entre otros.[9]

El futuro

"A esta primera etapa de la campaña le falta madurar; por ahora es informativa, con pocos elementos aspiracionales que ayuden a posicionar la marca. En los comerciales se olvidaron de integrar a los clientes de Movicom, que no tienen justamente el perfil de los modelos elegidos", disparaba Rodrigo Nazar, director de la consultora de Branding Randall Stewart Group.[10]

Por parte de Bellsouth, Movistar heredaba una importante base de clientes corporativos. De Unifón, le venía el mercado masivo.[11]

La pregunta del mercado: ¿dónde se posicionaría Movistar? ¿Debería posicionarse entre los jóvenes activos y en movimiento según se desprende de las imágenes que aparecían en sus primeras comunicaciones? ¿O a un público más maduro con capacidad de consumo pero joven de espíritu y con un toque cosmopolita representado por la canción de los 80 "I am walking on sunshine" que musicalizaba sus publicidades?[12]

Preguntas:

1. ¿Qué elementos deben considerarse en la generación de una marca?
2. ¿Cómo actúa la marca paraguas o madre? ¿Qué importancia y riesgos asociados tiene?
3. ¿Es posible una marca global o regional? ¿Es necesario un elemento local?
4. ¿Cuál debería ser el posicionamiento de Movistar? ¿Contra quién debería competir: Personal o CTI?

CASO 4 Four Seasons: cuatro estaciones de excelencia en el servicio de *concierge*

Elaborado por Raúl Martínez Flores
Profesor de marketing del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Estado de México, México

En marzo de 2004, Javier Núñez del Equipo de Concierge, se remontaba a sus recuerdos y experiencias laborales, y los compartía con sus compañeros, recordaba las soluciones que han brindado a miles de usuarios el equipo de Four Seasons. Javier comentaba con sus compañeros parte del vasto anecdotario que el área de servicio a clientes y de Concierge tiene dentro de una de las compañías líderes en su ramo, el hotel Four Seasons, pero, ¿qué premisas han ayudado a construir el modelo de excelencia que ostenta el equipo Four Seasons México?

Historia del Hotel Four Seasons

Four Seasons Hotels & Resorts es una compañía canadiense que ha llegado a ser líder mundial en la operación de hoteles y resorts (hoteles de playa o cuyas facilidades los convierten en hoteles de descanso y esparcimiento) de excepcional calidad.

Isadore Sharp, un joven arquitecto/constructor que apenas tenía un par de años de haberse graduado de la universidad, abrió Four Seasons Motor Hotel en el Centro de la Ciudad de Toronto, Canadá, en 1961. Con un apacible jardín interior de diseño único, su excelente comida y servicio amistoso, al principio representó un éxito moderado. Pero le costó seis años de tocar puertas persistentemente después del trabajo para conseguir el dinero para un concepto que la mayoría de la gente pensaba que era demasiado arriesgado.

De ahí que el crecimiento de Four Seasons es esencialmente una historia de credibilidad, igualmente evidente en las relaciones con la comunidad. Four Seasons es más que un concepto de descanso y confort. El personal está comprometido con su comunidad, y todos los integrantes de cada hotel son motivados a participar en los proyectos. El equipo de concierge del hotel, por ejemplo, ha desempeñado un papel importante de apoyo cuando han ocurrido desastres, como terremotos y huracanes. A partir de esa filosofía que va más allá de las fronteras del gran turismo, y aplicando vastos preceptos de calidad en el servicio a clientes, Four Seasons se ha extendido a 45 países y ha reunido millones de dólares para las investigaciones contra el cáncer.

[9] http://www.portalpublicitario.com/news/mccann-movistar.htm

[10] Revista Target. Mayo 2005.

[11] Revista Target. Mayo 2005.

[12] Viernes, 8 de Abril de 2005.http://www.carrieryasoc.com/pagina2/ediciones_anteriores.asp?id=165

Ejemplos y vivencias como la anterior nos indican que las relaciones correctas son básicas para el éxito tanto en la vida profesional como en la vida personal. Toda la historia de Four Seasons se basa en crecimiento y evolución, que ha estado basada en la insistencia obsesiva en el servicio al cliente. Detrás de todo lo que se realiza, se encuentra la firme convicción en la *Regla de Oro*, que compromete a cada integrante del hotel a tratar a todos de manera justa y honesta.

La historia del concierge

Dentro de la estrucrua de los hoteles Four Seasons y de la industria hotelera en general, existe un grupo admirado y respetado debido a sus altos e impecables estándares de actitud y pasión por el servicio. Este equipo es el grupo de concierge. ¿Qué significa la palabra concierge? La palabra "concierge" proviene del Latín *"conservus"* que significa literalmente esclavo. Sin embargo, y dada la connotación peyorativa que se pudiese interpretar, los concierges prefieren adoptar la derivación francesa de la época feudal *"Compte Des Cierges"* (el *Guardián de los Candiles*), un personaje que se encargaba de complacer los deseos y peticiones de las visitas reales a los palacios.

Canadá fue el primer país en adoptar la profesión, creando los escritorios de concierge, en particular en la Canadá francesa, siendo los hoteles Four Seasons de Toronto los que estandarizan el servicio de concierge europeo. Muchos de los concierges eran franceses. En Estados Unidos, fueron los hoteles Fairmont de San Francisco, California, los encargados de inaugurar esta posición. A partir de ahí, el servicio hotelero se alimentó de la filosofía de trabajo de los concierge, lo que marca, e inclusive propicia, su expansión en el mundo.

México no es la excepción, el auge del concierge se ha desarrollado en forma importante y sobresaliente en nuestro país. En enero de 1995, en el Congreso Internacional de Roma, los concierge mexicanos son aceptados en Les Clefs D'Or, y es a partir de 1996, que existe un organismo legalmente constituido, denominado Asociación de Concierges de México, A.C.

México se convirtió en el cuarto país de América en recibir dicha distinción y el segundo país de lengua española después de España.

Y la historia continúa…

¿Cuáles son las creencias de quienes integran la familia Four Seasons?

El mayor y más grande activo de Four Seasons, y la clave para su éxito, es la propia gente que conforma esta excelente empresa de hospitalidad. Cada uno de los integrantes de esta vasta familia necesita un espacio de dignidad, orgullo y satisfacción en lo que hace, ya que satisfacer a los huéspedes de Four Seasons depende del esfuerzo conjunto de muchas personas y, sobretodo, del trabajo en equipo. Four Seasons refleja su espíritu gracias a que sus integrantes están convencidos de que es más efectivo cuando se trabaja en forma cooperativa, respetando la contribución e importancia de todos.

¿Cómo se comporta la familia Four Seasons México?

Misión: crear una experiencia segura que anticipe y satisfaga las necesidades de altos ejecutivos y personalidades que viajan a la Ciudad de México; de ser productivos, de comunicarse y revitalizarse a través de un grupo de servicios absolutamente confiables y flexibles, que consistentemente excedan sus expectativas.

Four Seasons demuestra sus creencias más significativamente en el sentido de que en cada interacción genera un "momento de verdad" con huéspedes, clientes, asociados de negocios y colegas, encuentra una oportunidad para tratar con otros como les gustaría que ellos trataran a los integrantes de esta gran familia, es decir, una relación ganar-ganar.

¿Cómo manifiesta su éxito la gran familia Four Seasons?

La cadena comparte con justicia sus utilidades y ofrece beneficios a largo plazo tanto a dueños, accionistas, clientes y empleados.

Valores:

- Integridad: que se manifiesta en la honestidad, la comunicación y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- Respeto: como norma de comportamiento en relaciones con clientes, jefes, compañeros, personas que dependen profesionalmente de la empresa, proveedores, autoridades y demás personas.
- Calidad: como la característica principal de productos y servicios.
- Profesionalismo: que refleja el orgullo y satisfacción que se siente y que impulsa a realizar el trabajo con pasión y de manera eficiente y oportuna.

Anecdotario: la historia de Four Seasons México a través del equipo de Concierge

Javier Núñez se encontraba en plena acción en su trabajo. Justo en ese momento, entró una llamada telefónica.

Javier tomó el teléfono y contestó:

JN: Hotel Four Seasons, muy buenas tardes, le atiende Javier.

PX: ¿Javier? ¡Hola!, ¿cómo estás? Te llama Pedro.

JN: ¡Qué tal, Pedro! ¿Cómo te ha ido?

PX: Excelente… no me puedo quejar. Te llamo urgentemente para solicitar tu ayuda. ¿Existen vuelos privados de México a Los Cabos?

JN: Sí, está el vuelo… ¿por qué lo necesitas?

PX: Tengo a una persona que está realmente desesperada, hermano. Nadie le ayuda y en el hotel nadie entiende su petición… realmente está desconcertada. La cuestión es que ella no está hospedada en nuestro hotel, está en otro hotel. Me comentó que aunque nunca ha estado hospedada con nosotros, conoce perfectamente la capacidad de respuesta del equipo de concierge del hotel Four Seasons, confía en nosotros, y desea una solución…

JN: Bien, por favor, explícame el problema de la señora y le ayudaremos de inmediato.

El colega de Javier hizo una pausa, y continuó:

PX: Bien, la señora nos dice que su esposo debe conectar urgentemente con un vuelo que procede de Europa con destino a los Cabos, y el tiempo que existe entre un vuelo y otro es de una hora.

JN: No te preocupes, con nuestro contacto en el aeropuerto lo solucionaremos… ¿Es para una junta de negocios?

PX: En efecto Javier, me leíste la mente…

JN: Bien, no habrá problema, déjame ver la mejor manera de ayudar…

Como resultado de estas llamadas, Javier logró asistir a la señora por completo. El esposo de la señora llegó a tiempo a la junta. Y Javier, con el equipo de concierge, logró atender a una persona que *nunca* ha estado hospedada en el hotel Four Seasons.

Una historia llena de anécdotas

Era una tarde de jueves muy ocupada, todos estaban apurados pero de buen humor en el Hotel Four Seasons de Reforma, Ciudad de México. El día había comenzado a las 6 de la mañana. El señor Julio César Becerril, concierge del Hotel Four Seasons México, recibió una llamada del chef concierge de Punta Mita, solicitándole con urgencia recoger un reemplazo de visa para una persona de un importante grupo oriental que estaba vacacionando en un hotel hermano.

Después de conseguir la visa con carácter de urgente, y cuando Julio pensó que todo había terminado, recibió la segunda petición. Era necesario tener el reemplazo de la visa esa misma tarde o a más tardar en la noche, junto con unas cremas del Club Atlético de Four Seasons, que eran favoritas de un distinguido príncipe oriental.

Julio llamó a la línea aérea, reservó y tomó el vuelo más próximo a Puerto Vallarta, y esa misma noche le fueron concedidos todos sus deseos al príncipe. No sólo se había cumplido, sino que por mucho se rebasaron las expectativas.

Sus deseos en Four Seasons, ¡son órdenes!

Parece sencillo, pero no es fácil actuar así

Jesús Zamudio nos relata su experiencia. En cierta ocasión, uno de los prestadores de servicios le llamó para que atendiera en su llegada a un huésped muy importante, pues era el director general de cierta oficina gubernamental. El contacto solamente pudo avisar sobre el nombre y el horario de su llegada. Puso una nota en el sistema para que le avisaran de la llegada del huésped.

Cuando Jesús se dirigió a la recepción, observó a un grupo de guardaespaldas y a una mujer madura muy hermosa, quien vestía con elegancia y porte un traje de noche.

Trató de identificar al esposo, pero sólo vio a un hombre de baja estatura, moreno, también maduro y con saco, aunque sin corbata. Sin embargo, por su apariencia, se distinguía de los otros de alguna forma.

¿Qué hacer? José se dejó llevar por su instinto y llamó por su nombre a este último. Le indicó que el Sr. X le había encargado personalmente ponerse a sus órdenes para cualquier cosa que llegase a necesitar.

El hombre bajito le agradeció este gesto y le informó que estaba retrasado para asistir a una cena muy importante, tomó del brazo a la mujer elegante y se marchó a su habitación seguido de su séquito de guardaespaldas. Instantes después, pasó de regreso por el lobby del hotel con un elegante smoking, su esposa y sus guardaespaladas.

Minutos después, le llamó muy preocupado el contacto para saber si había llegado ya su conocido, a lo cual respondió que sí. "¿Lo reconociste?", le preguntó. "Le dije que sí a la vez que lo describía". El contacto, muy aliviado, comentó que había olvidado proporcionar la descripción física de la persona, que contrastaba por completo con la investidura de su cargo. Definitivamente hubiera sido difícil ubicarlo de haberse dejado llevar simplemente por las apariencias… Jesús le dijo: "No te preocupes, todo ha salido muy bien, fue breve pero muy bien".

En todo momento, la moraleja es conservar un estilo propio y espíritu de servicio, pues es un medio de mucho glamour…

Conclusión

Todas las personas que gustan de atender su vocación por la hospitalidad y por servir a sus clientes, adoptan una filosofía similar a la del Hotel Four Seasons. Desde Disney hasta todos los resorts del mundo que podamos recordar, y desde México hasta Pekín, el Hotel Four Seasons es un ejemplo de preceptos, valores, ideas, imágenes y vivencias de una excelente filosofía: la filosofía de servir

y de realizarnos a partir de la felicidad y bienestar de nuestros invitados. No sé usted, pero yo, cuando entré por primera vez a un hotel Four Seasons me sentí como en mi casa…

Preguntas:

1. ¿Qué estrategias de marketing de servicios integraría para optimizar el servicio de hotelería de otras cadenas que buscan un éxito similar tanto en México como en el mundo? Justifique su respuesta.
2. ¿Qué áreas de oportunidad en servicios encuentra en el equipo de concierge de Four Seasons y qué sugeriría para optimizar el servicio?
3. ¿Qué elementos de similitud y diferencia encuentra entre el servicio del hotel Four Seasons de México y de otras partes del mundo? Investigue la respuesta.
4. ¿Qué áreas de oportunidad sugerirías a Four Seasons para mejorar su servicio a clientes? Investigue las acciones que realizan frecuentemente otras cadenas hoteleras, más grandes o competidoras directas de Four Seasons.

Busque información adicional en las siguientes ligas:
 http://www.fourseasons.com
 http://www.conciergemillionaire.com

Bibliografía sugerida:

1. Merca2.0
2. Expansión
3. Neo
4. Creativa
5. Journal of Marketing

Revistas especializadas de la industria hotelera y de la hospitalidad, como son:

- Travel & Leisure
- Conde Nast
- Institutional Investors

Fuentes

Caso 1: Walt Disney Co. *disney.go.com*, consultado el 15 de abril de 2005; "Disney's New CEO Reflects on His Style", *forbes.com*, 18 de marzo de 2005; Edward Jay Epstein, "In Praise of Michael Eisner", *The Wall Street Journal*, 18 de marzo de 2005, p. A12; Ronald Grover y Tom Lowry, "Disney Crowns a Familiar Head", *BusinessWeek Online*, 14 de marzo de 2005; Merissa Marr, Mylene Mangalindan y Joann Lublin, "Disney Turns to Insider Iger to Take CEO Reins from Eisner", 14 de marzo de 2005, p. A1; Krysten Crawford, "Disney Profits Are Up, But Image Is Down", *CNN Money Online*, 1 de febrero de 2005; Jo Wrighton y Bruce Orwall, "Despite Losses and Bailouts, France Stays Devoted to Disney", *The Wall Street Journal*, 26 de enero de 2005, p. A1; "Michael Eisner", *BusinessWeek*, 10 de enero de 2005, p. 76; Suzanne Vranca y Bruce Orwall, "Disney's Ailing Parks to Get Global Ad Boost", *The Wall Street Journal*, 29 de diciembre de 2004, p. B1; "Attendance at Theme Parks Increases", *MSNBC.com*, 14 de diciembre de 2004; Robert Niles, "2004 Theme Park Attendance Estimates Announced", *Theme Park Insider*, 13 de diciembre de 2004; Michael McCarthy, "ABC Cashes in on 'Desperate Housewives'", *USA Today Online*, 12 de diciembre de 2004; "Disney to Sell 313 Stores to Children's Place", *The Wall Street Journal*, 21 de octubre de 2004, p. B8; Ronald Grover, "He Built a Better Mouse", *BusinessWeek*, 17 de mayo de 2004, p. 20; "Moreno Agrees to Buy for Just Over $180 Million", *ESPN Online*, 16 de abril de 2004; Joe Flint, "Why Comcast Covets ESPN", *The Wall Street Journal*, 13 de febrero de 2004, p. B1; Bruce Orwall y Emily Nelson, "Hidden Wall Shields Disney's Kingdom: 80 Years of Culture", *The Wall Street Journal*, 13 de febrero de 2004, p. A1; Carol Matlack, "Euro Disney: Looking Euro Dismal", *BusinessWeek*, 8 de diciembre de 2003, p. 14; Julia Boorstin, "Disney's 'Tween Machine'", *Fortune*, 29 de septiembre de 2003, pp. 111-114; Jamey Keaten, "Debt, Dwindling Tourism Pinch Euro Disney", *St. Louis Post-Dispatch*, 2 de agosto de 2003, p. BIZ3; "Disney Execs Break Ground on Hong Kong Theme Park", *Columbia Daily Tribune*, 13 de enero de 2003, p. 3B; Ben Dolven y Bruce Orwall, "Disney Will Slow Theme-Park Drive Into China", *The Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 2002, p. B4; "Disney to Focus on Hong Kong Theme Park", *Columbia Daily Tribune*, 9 de diciembre de 2002, p. 2B; "The Best Managers: Ken Kutaragi", *BusinessWeek*, 13 de enero de 2003, p. 64; Eryn Brown, "Sony's Big Bazooka", *Fortune*, 30 de diciembre de 2002, pp. 112 y 114; Bruce Orwall y Karby Leggett, "Disney Signs Letter of Intent to Build Shanghai Theme Park", *The Wall Street Journal*, 22 de julio de 2002, p. A3; Matthew Benz, "Disney Assets Ready to Shine in 2002", *Amusement Business*, 14 de enero de 2002, p. 8; Juliana Koranteng, "Euro Disney Preparing to Unwrap $600 Mil Walt Disney Studio Park", *Amusement Business*, 17 de diciembre de 2001, p. 12; Johnnie Roberts, "Disney's Lost Magic", *Newsweek*, 10 de diciembre de 2001, p. 52; Erika Rasnusson, "Brand New World", *Sales & Marketing Management*, diciembre de 2001, p. 56; "Now Playing at Disney: Twofers", *BusinessWeek*, 19 de noviembre de 2001, p. 50; Chester Dawson, "Will Tokyo Embrace Another Mouse?", *BusinessWeek*, 10 de septiembre de 2001, p. 65; y Ronald Grover, "Now Disneyland Won't Seem So Mickey Mouse", *BusinessWeek*, 29 de enero de 2001, pp. 56-58.

Caso 2: Nintendo contra Sony contra Microsoft *www.nintendo.com*, consultado el 30 de mayo de 2005; Robert Guth, "New Xbox Aim for Microsoft: Profitability", *The Wall Street Journal*, 24 de mayo de 2005, p. C1; Lev Grossman, "Out of the Xbox", *Time*, 23 de mayo de 2005, pp. 44-53; Nick Wingfield, Rob Guth y Phred Dvorak, "A Buyer's Guide to the New Gameboxes", *The Wall Street Journal*, 18 de mayo de 2005, p. D1; Byron Acohido, "Microsoft Angels to Be Lord of the Game Consoles", *USA Today*, 10 de mayo de 2005, p. 3B; Robert Guth, Nick Wingfield y Phred Dvorak, "It's Xbox 360 Vs. PlayStation 3, and War Is About to Begin", *The Wall Street Journal*, 9 de mayo de 2005, p. B1; Peter Lewis, "It's Fun and Games Again at Sony", *Fortune*, 4 de abril de 2005, p. 40; Phred Dvorak, "Videogame Whiz Reprograms Sony after 10-Year Funk", *The Wall Street Journal*, 2 de septiembre de 2004, p. A1; Robert Guth, "Game Gambit: Microsoft to Cut Xbox Price", *The Wall Street Journal*, 19 de marzo de 2004, p. B1; Joseph Pereira y Phred Dvorak, "Nintendo's DS Player Emerges as Tickle Me Elmo of 2004", *The Wall Street Journal*, 13 de diciembre de 2004, p. B1; Andy Reinhardt, Erik Sylvers e Irene Kumi, "Nokia's Big Leap", *BusinessWeek*, 13 de octubre de 2003, pp. 50-52; Peter Lewis, "The Biggest Game in Town", *Fortune*, 15 de septiembre de 2003, pp. 132-142; Geoff Keighley, "Is Nintendo Playing the Wrong Game?", *Business* 2.0, agosto de 2003, pp. 110-115; Robert Guth, "Videogame Giant Links with Sony, Snubbing Microsoft", *The Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2003, p. A1; Rebecca Buckman, Khanh Tran y Robert Guth, "Secret Project at Microsoft Features Xbox with Extras", *The Wall Street Journal*, 1 de julio de 2001, p. B1; Byron Acohido, "Will Microsoft's Xbox Hit the Spot?", *USA Today*, 4 de junio de 2002, p. 1B; Khanh Tran, "U.S. Videogame Industry Posts Record Sales", *The Wall Street Journal*, 7 de febrero de 2002, p. B5; Kenneth Hein, "Nintendo Grows Up", *Brandweek*, 7 de enero de 2002, pp. 12-15; Steve Hamm y Jay Greene, "In This Game, Microsoft is More David than Goliath", *BusinessWeek*, 19 de noviembre de 2001, p. 46; Khanh Tran, "How Microsoft Hopes to Win with Xbox", *The Wall Street Journal*, 31 de enero de 2001, p. B1; Steven Levy, "Here Comes PlayStaion 2", *Newsweek*, 6 de marzo de 2000, pp. 54-59; Ben Pappas, "From Pong to Kingpin" *Forbes*, 31 de mayo de 1999, p. 54; Maryanne Murray Buechner, "The Battle Has Just Begun", *Time Digital*, 12 de abril de 1999, pp. 28-31; Benjamin Fulford, "Killer Sequel", *Forbes*, 5 de abril de 1999, pp. 52-53; y "The Interactive Digital Software Association Report on Video and Computer Game Software", *Billboard*, 4 de abril de 1998, p. 56.

Capítulo 12

PARTE 4



"Según Jay Walker, su fundador, el enfoque de Priceline.com a la asignación de precios... es 'absolutamente revolucionario'."

Determinación del precio

¿Debe **Priceline.com** ofrecer precios bajos o más elecciones para los viajes?

Priceline.com se inauguró durante el auge de las empresas punto.com a fines de la década de 1990. El sitio web de "fije su precio" estaba pensado para viajes aéreos hechos por consumidores que tenían flexibilidad en las fechas de salida, llegada y en los horarios, así como en la elección de una aerolínea. Poco después de la primera oferta de acciones de la compañía en la bolsa, el valor del mercado de Priceline.com era de 23 000 millones de dólares sobre el papel. Más tarde, el precio de la acción se desplomó, lo cual no fue sorprendente considerando que las ventas de la empresa estaban en las decenas de millones y no tenía utilidades.

Priceline.com construyó percepción de la marca a través de una serie de anuncios en los que William Shatner, la antigua estrella de *Viaje a las Estrellas*, urgía a los consumidores a "fijar su precio" para boletos de avión, alquileres de autos, hipotecas para el hogar y otros productos. Según Jay Walker, el enfoque de Priceline.com para la asignación de precios y vender estos productos es "absolutamente revolucionario".

Bajo el proceso patentado de Priceline, un consumidor que accedía al sitio web de la empresa llenaba una forma en la que especificaba ciudades de salida y destino y las fechas para viajar, así como el máximo valor aceptable del boleto. Un postor aceptaba reconocer cualquier hora de partida entre las 6 a.m. y las 10 p.m. en la fecha estipulada. Requeridas por las aerolíneas, las restricciones pretendían asegurar que los boletos fuesen vendidos a personas, por lo común viajeros por placer, que tal vez no adquirirían un boleto de avión sin un aliciente especial. Si se daba tal concordancia (es decir, las fechas de viaje deseadas y las ciudades a un precio mutuamente aceptable), el viajero tenía que comprar el boleto y no se permitían reembolsos.

Durante el primer año de Priceline.com, sólo 7% de las solicitudes de los viajeros prospecto terminaron en buenos términos, en su mayor parte sólo porque TWA (adquirida después por American Airlines) y America West aceptaron participar. Para construir una base de clientes sólida, Priceline subsidiaba muchas de las propuestas y terminó perdiendo alrededor de 30 dólares en cada boleto que vendía. Con el tiempo, los niveles de tráfico y las tasas de concordancia crecieron y Priceline registró su primera utilidad en el segundo trimestre del 2001.

Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 golpearon a toda la industria de los viajes con mucha fuerza. Los analistas del sector se preguntaban si Priceline estaba bien equipada para sobrevivir a una amplia demora en los viajes, al tiempo que luchaba contra otros servicios como Travelocity y Expedia. El director ejecutivo de Priceline.com en esa época afirmó, "el deseo de las personas de ahorrar dinero tal vez sea mayor conforme suben sus expectativas de viajar".

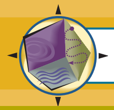
En 2004, Priceline generó 7% de las ventas hechas por los servicios de viaje en línea, una pequeña participación comparada con 41% afirmado por Expedia, el líder de la industria. Varios factores operaban en contra del modelo de negocios de Priceline:

- Muchos, quizá la mayoría, de los consumidores están renuentes a comprar boletos de avión sin información adicional, como la hora de salida y la aerolínea por la que se viajará.
- Como resultado de la consolidación de la industria y el rebote de la demanda de viajes aéreos, hay menos asientos sin vender que las aerolíneas ponen disponibles a una operadora con descuento como Priceline.
- Muchas aerolíneas dependen de sus propios sitios web para vender boletos con descuento a los viajeros.

En 2005, Priceline adaptó su modelo de negocios para dar a los clientes prospecto más elecciones. Competirá más directamente con Expedia, Orbitz y Travelocity al mostrar una lista de productos de viaje (hotel y renta de autos, además del viaje aéreo) que reúnen las dimensiones (por ejemplo, un rango de horas de salida aceptable).

Priceline considera que el nuevo enfoque atraerá a más viajeros que comprarán no sólo vuelos, en cualquier opción, sino otros productos de viaje. La compañía espera que sus ingresos rentables provengan de los productos complementarios.[1]

¿Podrá Priceline.com atraer con efectividad a los viajeros sensibles a los precios y a la información? ¿Cree usted que el modelo de negocios extendido de Priceline le permitirá prosperar (generar utilidades) y no sólo sobrevivir?



www.priceline.com

"¿Cuánto debemos cobrar por los pasajes en una aerolínea?" "¿Cómo encaja el precio en nuestra mezcla de marketing?" Las aerolíneas —en realidad todas las organizaciones— se enfrentan constantemente a estas interrogantes. Estas preguntas se formulan cada vez que una empresa introduce al mercado un nuevo producto o considera el cambio del precio de uno ya existente.

Objetivos del capítulo

Este capítulo trata sobre la función del precio en la mezcla de marketing: qué es el precio, cómo se puede utilizar y cómo se establece en relación con factores como los costos del producto, la demanda del mercado y los precios de los competidores. Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

- El significado del precio.
- El significado del precio en nuestra economía, en la mente del consumidor y en una empresa.
- El concepto del valor y cómo se relaciona con el precio.
- Objetivos importantes de asignación de precios.
- Factores clave que influyen en el precio.
- Tipos de costos de la producción y el marketing de un producto.
- Métodos para la determinación de precios, incluidos la asignación de precios sobre el costo, el análisis marginal y la proposición de precios en relación con otros del mercado.
- Análisis de punto de equilibrio.

En este capítulo trataremos los métodos principales que se usan para determinar un precio. Sin embargo, antes de ocuparse de la determinación real del precio, los ejecutivos, y usted, deben entender el significado y la importancia de este concepto.

Significado del precio

Algunas dificultades de la asignación del *precio* surgen por la confusión sobre su significado, aun cuando el concepto es fácil de definir en términos usuales. Sencillamente, el **precio** es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto. Recuerde que la *utilidad* es un atributo con el potencial para satisfacer necesidades o deseos.

Así que el precio puede implicar algo más que dinero. Para ilustrar esto, el precio de una rara tarjeta de béisbol de Alex Rodríguez puede ser de 1) 500 dólares, 2) 10 tarjetas de beisbolistas novatos de las ligas mayores, además de las de Albert Pujols y Roger Clemens o 3) alguna combinación de dinero y tarjetas de béisbol. El cambio de bienes o servicios por otros productos se llama **trueque**. Dado que nuestra economía actual no se basa en el lento y laborioso sistema de trueque, el precio se expresa en dinero y usamos éste como medio de cambio.



Con base en Connecticut, Barter Business Unlimited (BBU) juntan organizaciones que quieren cambiar. Los clientes BBU usan dólares comerciales, en lugar de dinero en efectivo al hacer una transacción. Por ejemplo, si un hotel que es un cliente BBU tiene 10 cuartos que valen 1 000 dólares, el hotel gana aquella cantidad en dólares comerciales para emplearla en la adquisición de bienes necesarios y/o servicios de otros clientes BBU.


www.bbu.com

En situaciones socialmente indeseables, hay que pagar precios llamados chantaje, rescate y soborno. He aquí algunos precios con diversos nombres y los productos con que se asocian en situaciones normales.[2]

El precio es lo que paga...		Para obtener
Colegiatura	→	Educación
Interés	→	Uso de dinero
Renta	→	Uso de un alojamiento o un equipo durante un periodo
Importe del pasaje	→	Viaje en taxi o vuelo en aerolínea
Honorarios	→	Servicios de un médico o un abogado
Iguala	→	Servicios de un abogado o un consultor por cierto tiempo
Cargo por servicio o peaje	→	Llamada telefónica de larga distancia y viaje en algunas autopistas, respectivamente
Sueldo	→	Servicios de un ejecutivo u otro empleado de oficina
Salario, sueldo o jornal	→	Servicios de un obrero
Comisión	→	Servicios de un vendedor
Cuota, afiliación	→	Pertenencia a una unión laboral (sindicato) o un club

Los problemas reales surgen cuando tratamos de establecer de manera simple el precio de un producto. Suponga que usted pagó 395 dólares por un escritorio y su maestro pagó sólo 295 por otro de tamaño similar. A primera vista, ¡parecería que el maestro le dio al alumno una lección! Pero considere esto: su escritorio, que tiene un bello acabado, se entregó en su apartamento y se le dio un año para pagarlo. Su maestro, que es un entusiasta del hágalo usted mismo, compró un escritorio parcialmente armado y sin acabado. Tuvo que acabar de armarlo, teñirlo y barnizarlo. El vendedor no se lo llevó a domicilio ni le dio crédito. Ahora, incluso con las diferencias en precio, ¿quién logró el mejor trato? La respuesta no es tan fácil como parecía en principio.

Este ejemplo indica que la definición de precio depende de determinar con exactitud qué se está vendiendo. Un vendedor suele asignar precios a una combinación del 1) bien o servicio específico que es objeto de la transacción, 2) varios servicios complementarios (como una garantía) y 3) en un sentido muy real, los beneficios satisfactores de necesidades brindados por el producto. A veces es difícil incluso definir el precio del bien o servicio mismo. En un modelo de automóvil, un precio declarado puede incluir la radio, la dirección hidráulica y los frenos de potencia. Para otro modelo de la misma marca, a estos tres elementos se les puede asignar precio por separado. Así, para saber cuál es el precio real de un producto se necesita ver los componentes identificables que lo integran.

Importancia del precio

El precio es importante en nuestra economía, en la mente del consumidor y en una empresa determinada. Consideremos cada situación.

En la economía

El precio de un producto influye en los salarios, la renta, las tasas de interés y las utilidades. Es el regulador fundamental del sistema económico, porque influye en la asignación de los factores de la producción: el trabajo, la tierra y el capital. Los salarios altos atraen al trabajo, las altas tasas de interés atraen al capital, y así sucesivamente. Como asignante de los recursos, el precio determina qué se producirá (oferta) y quién obtendrá los bienes y los servicios producidos (demanda).

Las reacciones negativas a los precios o a las políticas de precios desatan con frecuencia críticas al sistema estadounidense de empresa razonablemente libre y, a su vez, la exigencia pública de limitaciones a dicho sistema. Para aminorar el riesgo de la intervención gubernamental, las empresas necesitan establecer los precios de una manera y a un nivel que los consumidores y los funcionarios del gobierno se consideren socialmente responsables.

En la mente del cliente

Algunos prospectos de clientes se interesan principalmente en los precios bajos, en tanto que a otro segmento le preocupan más otros factores, como el servicio, la calidad, el valor y la imagen de marca. Se puede decir con seguridad que, si los hay, son pocos los clientes atentos sólo al precio *o* que desentiendan por completo de éste. En un estudio se identificaron cuatro segmentos distintos de compradores: los *leales a la marca* (relativamente desinteresados del precio), los castigadores del sistema (*system beaters*, que prefieren ciertas marcas, pero tratan de comprarlas a precios rebajados), los *compradores de gangas* (movidos por los precios bajos) y los *desinteresados* (al parecer, no motivados por preferencias de marca ni por precios bajos).[3]

Una cuestión importante es la de si se puede predecir la sensibilidad del consumidor al precio. No hay respuesta clara. Los cuatro segmentos de compradores antes mencionados no se distinguen por factores demográficos. En lugar de esto, de acuerdo con los resultados del estudio, es más probable que los diferentes grados de sensibilidad al precio de los segmentos se relacionen con factores psicográficos, como el estilo de vida, o con las categorías de productos involucradas. En cambio, en un importante estudio de datos de ventas de 18 categorías de productos, en una cadena de 83 supermercados, se llegó a la conclusión de que el interés relativo de los consumidores en el precio varía a través de los grupos demográficos. Según esta investigación, los consumidores con atributos particulares (como bajos ingresos, casa pequeña o familia grande) tienden a ser sensibles al precio.[4]

Otra consideración es que las percepciones sobre la calidad del producto de algunos consumidores varían directamente con el precio. Característicamente, cuanto más alto es el precio, se percibe mejor la calidad. En palabras de un consultor de ingeniería: "Muchos consultores me han dicho que, cuando subieron sus precios, sus ventas subieron también". La explicación fue que, con los precios más altos, los clientes se sentían más cómodos en lo relativo a la calidad de la asesoría recibida.[5]

¿No le ha preocupado a usted la calidad del producto si el precio es inesperadamente bajo, por ejemplo cuando está buscando anuncios de reproductoras de DVD? O, al otro extremo, ¿seleccionó alguna vez un restaurante para una ocasión especial porque se enteró de que era de precios bastante altos, por lo que esperaba que fuera muy agradable? En las percepciones de la calidad que tienen los consumidores pueden influir no sólo el precio, sino también factores tales como la reputación del establecimiento y su publicidad.

El precio es importante también como componente del valor. En años recientes, los clientes de los mercados de consumo y de negocios esperan y buscan un mejor valor en los bienes y servicios que adquieren. El **valor** es la proporción de los beneficios percibidos al precio y cualesquiera otros costos en que se incurra. Entre ejemplos de *otros costos en que incurren* los consumidores están el tiempo asociado con la compra del producto, el tiempo y combustible utilizados en el viaje al lugar de compra, y el tiempo y tal vez las molestias de armar el producto. Las compras en línea pueden reducir algunos de estos costos, como el esfuerzo de ir de una tienda a otra; sin embargo, pueden aumentar otros, como el riesgo percibido de comprar un producto sin verlo personalmente.



En este anuncio, Xerox Corporation insiste en las funciones múltiples de esta máquina, notablemente: la impresión, copiado y escaneo. Además, Xerox resalta que el Work Centre Pro 2128 produce impresiones en color a un bajo costo por página.


www.xerox.com

Cuando afirmamos que un producto tiene amplio valor, no queremos decir necesariamente que sea poco costoso o de muy bajo precio; el buen valor indica más bien que un producto particular tiene las clases y cantidades de beneficios potenciales —como calidad, imagen y conveniencia de compra— que los consumidores esperan a un nivel particular de precio.

En respuesta a las peticiones de más valor, muchas empresas idean nuevos productos. Por ejemplo, desde mediados de la década de 1990,

ha crecido enormemente el número de hoteles de estancia prolongada, como Residence Inn by Marriott, Candlewood Suites e InTown Suites, resaltando el valor. El mercado meta de este producto se compone de personas que necesitan o desean permanecer en el mismo sitio varios días, semanas o incluso meses. Los hoteles de estancia prolongada ofrecen valor proporcionando tarifas relativamente bajas, además de comodidades que son importantes para los huéspedes de estancia extendida, como cuartos espaciosos, cocinetas y desayunos de buffet gratuitos. En palabras de un ejecutivo de este segmento de la industria del alojamiento, "lo que los hace atractivos para los viajeros de negocios es que no se les pide que cubran los extras, como lo harían en un hotel de tránsito para hombres de negocios y de servicios completos". Para recortar gastos, este tipo de hotel reduce o elimina comodidades menos importantes, como el servicio al cuarto y el arreglo total diario.[6]





Otras empresas se esfuerzan por dar mayor valor a los productos existentes. ABB Ltd., fabricante de transformadores de energía y otro tipo de equipos grandes y costosos, ha trabajado arduamente para mejorar la calidad del producto *y* recortar costos de producción. Con costos más bajos, disminuye la tendencia a incrementar los precios para mantener las ganancias. Otra vía de mejorar el valor es dar a los clientes más por el mismo precio. Aunque son disímiles en muchos aspectos, Little Caesar's y California Pizza Kitchen han utilizado ese método, proveyendo mayores porciones y manteniendo sin cambio los precios.[7]

La atención al valor aumentó por la recesión de principios de la década de 1990 y el inicio del nuevo siglo. No obstante, la importancia cada vez mayor que se ha dado al valor refleja tal vez un cambio más fundamental en las actitudes. El mayor interés de los consumidores por la proporción de beneficios en cuanto al precio ha creado un nuevo enfoque a la asignación de precios, y no ha de sorprender que se le llame "asignación de precios por valor", que trataremos en el capítulo 13.

En la empresa

El precio de un producto es un factor importante que determina la demanda que el mercado hace de ese producto. El dinero entra en una organización a través de los precios. Es por eso que éste afecta a la posición competitiva de una empresa, a sus ingresos y a sus ganancias netas. Según un consultor de McKinsey, "la asignación de precios es en extremo importante porque los pequeños cambios en el precio se traducen en enormes mejoras en rentabilidad". En un estudio de 1 000 compañías, McKinsey descubrió que un aumento de 1% en el precio mejoraba 7% las ganancias, suponiendo que el volumen de ventas se mantuviera sin cambio.[8]

Algunas compañías utilizan los precios más altos para proyectar una imagen de calidad superior. Este enfoque tendrá impacto positivo sólo en los consumidores que consideren importante la calidad. Tiene mayores probabilidades de funcionar bien en el caso de los servicios y de ciertos bienes cuya calidad es difícil de juzgar de manera objetiva a los consumidores. Para ser sumamente eficaz como indicador de calidad superior, el precio elevado debe combinarse con otros elementos notables de la mezcla de marketing, como un mensaje publicitario fuerte y un diseño de empaque atractivo.[9]

Los precios son importantes para una empresa la mayor parte del tiempo, pero no siempre. Varios factores limitan el grado del efecto que la asignación de precios tiene en el programa de marketing de una empresa. Las características diferenciadas del producto, una marca favorita, la calidad superior, la conveniencia o alguna combinación de estos y otros factores quizá sean más importantes para los consumidores que el precio. Como vimos en el capítulo 10, uno de los objetivos del manejo de marca es *aminorar* el efecto del precio en la demanda del producto. Por eso necesitamos poner en su perspectiva apropiada la función de la asignación de precios en el programa de marketing de una compañía. Es sólo uno de los cuatro elementos de la mezcla de marketing que debe combinarse hábilmente, y luego adaptarse con el tiempo, para lograr el éxito en los negocios.

Objetivos de la asignación de precios

Toda actividad de marketing, incluida la asignación de precios, debe dirigirse a una meta. De esta forma, la administración debe decidirse sobre su objetivo de asignación de precios

antes de determinar el precio en sí.[10] No obstante, con todo lo lógico que esto pueda parecer, pocas compañías establecen conscientemente un objetivo de asignación de precios.

Para ser útil, el objetivo de la asignación de precios que la administración selecciona tiene que ser compatible con las metas totales que se marca la empresa y con las metas de su programa de marketing. Supongamos que la *meta de una compañía* es acrecentar sus beneficios sobre inversión de su presente nivel de 15 a 20% en un lapso de tres años. De esto se deriva que la principal *meta de la asignación de precios* durante este periodo debe ser la de lograr algún porcentaje declarado de rentabilidad sobre inversión. Sería cuestionable, en este caso, adoptar una meta primaria de asignación de precios consistente en mantener la participación de mercado de la empresa o de estabilización de precios.

Trataremos los siguientes **objetivos de la asignación de precios**:

- Orientados a las ganancias:
  —Lograr una retribución meta
  —Maximizar las utilidades
- Orientados a las ventas:
  —Acrecentar el volumen de ventas
  —Mantener o acrecentar la participación de mercado
- Orientados al *status quo*:
  —Estabilizar los precios
  —Hacer frente a la competencia

Reconózcase que se pueden perseguir, y tener la esperanza de alcanzar, todos estos objetivos por medio de la asignación de precios que se coordina con otras actividades de marketing, como el diseño de producto y los canales de distribución. Todos estos objetivos se dirigen en último término al desempeño satisfactorio con el tiempo. Para un negocio, eso requiere amplias ganancias.

Metas orientadas a las utilidades

Las metas de ganancias pueden ponerse a corto o largo plazo. La empresa puede elegir una de dos metas orientadas a las ganancias para su política de asignación de precios.

Obtención de una retribución meta

Una empresa puede poner precio a su producto para *lograr una retribución (o rentabilidad) meta*: una retribución porcentual específica sobre sus ventas o su *inversión*. Muchos detallistas y mayoristas utilizan la retribución meta *sobre ventas* como objetivo de asignación de precios por cortos periodos, como un año o una temporada de modas. Agregan una cantidad al costo del producto, llamada *margen de costos más utilidad* (*markup*), para cubrir los gastos de operación previstos y proporcionar una ganancia deseada para el periodo. Safeway o Kroger's, por ejemplo, pueden asignar precios para ganar una utilidad neta de 1% sobre las ventas de una tienda. Una cadena de tiendas de ropa masculina puede tener una ganancia meta de 6% de las ventas y poner precios a sus productos de acuerdo con esto. (El margen de ganancias brutas y otras razones matemáticas de operación se tratan de manera completa en el apéndice A, que se encuentra en el sitio web de este texto.)



La obtención de la retribución meta *sobre la inversión* se mide en relación con el valor neto de una compañía (su activo menos su pasivo). Esta meta de asignación de precios la elige a menudo la empresa líder de una industria. La asignación de precios de retribución meta la utilizan líderes de la industria, como DuPont, Alcoa y ExxonMobil, porque estas empresas pueden poner sus metas de asignación de precios de manera más independiente de la competencia que las compañías más pequeñas del ramo. Los líderes pueden poner precios de modo que ganen una utilidad neta de 15 o 20% del valor neto de sus compañías.

Maximización de utilidades

El objetivo de asignación de precios para producir tanto dinero como sea posible seguramente es el más común. El problema de esta meta



Prácticamente, todas las cadenas de supermercados buscan construir una imagen de tener precios competitivos. Así Kroger promueve sus bajos precios en este anuncio para periódico. Aun cuando la cadena puede no tener muchas utilidades en los artículos anunciados, busca alcanzar su rendimiento meta al tener precios más altos (y redituables) en numerosos artículos que no están sujetos a comparaciones extensas por parte de los compradores.

es que, para algunos, la *maximización de utilidades* (*o ganancias*) tiene una connotación desagradable, que sugiere acaparamiento, precios altos y monopolio. Cuando los precios son indebidamente altos y la entrada en el ramo se ve muy limitada, son de esperar las críticas públicas. Si las condiciones del mercado y la opinión pública no traen consigo precios razonables, tal vez intervenga el gobierno.

Sin embargo, en la teoría económica y en la práctica de negocios nada hay de malo con la maximización de ganancias. En teoría, si las ganancias suben mucho en un ramo porque la oferta se queda corta en relación con la demanda, ello atraerá un nuevo capital para incrementar la capacidad de producción. Esto aumentará la oferta y a la larga reducirá las ganancias. En el mercado es difícil hallar muchas situaciones en las que haya existido largo tiempo el acaparamiento. Se dispone de productos sustitutos, las compras son aplazables y se puede incrementar la competencia para mantener los precios a nivel mesurado.

Es probable que una meta de maximización de utilidades sea mucho más provechosa para una compañía si se persigue *a largo plazo*; aunque para hacer esto las empresas quizá tengan que aceptar ganancias modestas, o incluso pérdidas, en el *corto plazo*. Por ejemplo, una firma que entra en un nuevo mercado geográfico o que introduce un nuevo producto, con frecuencia hace mejor en poner precios bajos al principio para crear una gran clientela. Las compras repetidas de este gran grupo de clientes podrían dar lugar a que la compañía maximice sus ganancias a largo plazo.

La meta debe ser maximizar las ganancias sobre la *producción total*, más que en cada producto por separado. En realidad, una compañía puede maximizar su ganancia en total poniendo precios bajos, relativamente no redituables a algunos productos, con tal de estimular las ventas de otros. Por ejemplo, Salton, Inc., tiene un precio al detalle sugerido relativamente bajo para su cafetera de una sola taza. La compañía espera que una vez que los consumidores adquieren su producto Melitta One:One, se volverán clientes leales de su marca de cafeteras que generan sanas utilidades para la compañía. Lo mismo podría decirse de Hewlett-Packard respecto de sus impresoras y los cartuchos para esos equipos.


www.kroger.com


www.saltoninc.com/brands/melitta.html

Metas orientadas a las ventas

En algunas compañías, la asignación de precios de la administración se enfoca en el volumen de ventas. El objetivo de la asignación de precios puede consistir en incrementar el volumen de ventas o en mantener o acrecentar la participación de mercado de la empresa.

Aumento del volumen de ventas

La meta de asignación de precios mediante el *aumento del volumen de ventas* se adopta característicamente para lograr un rápido crecimiento o para desalentar a otras compañías de su propósito de entrar en el mercado. La meta suele formularse como un aumento en porcentaje en el volumen de ventas a lo largo de cierto periodo, por ejemplo de un año o tres.

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

Los laboratorios farmacéuticos han presentado diversos medicamentos contra el sida o VIH. En forma inevitable, se les ha criticado por cobrar precios excesivos en relación con esos medicamentos, precios que están más allá del alcance de muchas personas infectadas por el VIH o sida. En fecha reciente, por ejemplo, Abbott Laboratories suscitó quejas airadas cuando elevó el precio de una dosis diaria de Norvir, un tratamiento para el VIH, de 1.75 a 8.57 dólares. Las compañías han respondido a las críticas afirmando que los precios altos son necesarios para recuperar los enormes costos del desarrollo de fármacos complejos. Sin embargo, en 2001 Merck anunció que sus precios de dos fármacos supresores del VIH en regiones empobrecidas del planeta, como África subsahariana, equivaldría a la décima parte del precio que se cobra en Estados Unidos.

¿Es ético cobrar un precio aparentemente alto por un producto cuya administración puede ser cuestión de vida o muerte?

Fuentes: Bruce Japsen, "Abbott Defends Pricing Practice of HIV Drugs", *Chicago Tribune*, 24 de abril, 2004, p. 2; John Carey y Amy Barrett, "Drug Prices: What's Fair? *BusinessWeek*, 10 de diciembre de 2001, pp. 60-64 +; y Lori Hinnant, "Merck Slashes AIDS Drug Prices for the World's Poor", *Pittsburgh Post-Gazette*, 19 de marzo de 2001, p. D4.

La administración puede perseguir ingresos por ventas más elevados mediante el descuento o por alguna otra estrategia enérgica de asignación de precios. En forma periódica, Monsanto Co. ha bajado los precios de su popular marca Roundup de herbicida. Durante algún tiempo la intención de estas reducciones de precio, al parecer, fue estimular a más agricultores para que usara el producto en más hectáreas. Después de que expiró la patente de Roundup en Estados Unidos, fueron necesarias reducciones de precios adicionales para mantener a raya a los competidores genéricos.[11]

En ocasiones, las compañías están dispuestas a incurrir en pérdidas *a corto plazo* para ampliar su volumen de ventas o alcanzar objetivos de ventas. Las tiendas de ropa hacen ventas de fin de temporada, y los concesionarios ofrecen rebajas y tasas de crédito por debajo de las del mercado para autos nuevos. Muchos centros vacacionales, como campos de golf y centros de descanso y entretenimiento, bajan sus precios durante las llamadas temporadas bajas para aumentar su volumen de ventas.

Mantenimiento o incremento de la participación de mercado En algunas compañías, grandes y pequeñas, el objetivo de la asignación de precios es *mantener o incrementar la participación de mercado*. ¿Por qué se protege o persigue tan vigorosamente la participación de mercado? En los sectores en crecimiento, como las computadoras y otros productos basados en la tecnología, las empresas quieren grandes participaciones, a fin de adquirir influencia agregada con los vendedores, de bajar los costos de producción o de proyectar una apariencia dominadora con los consumidores. Para obtener una buena posición en el mercado, muchas empresas de comercio electrónico dan importancia a la participación de mercado o en el volumen de ventas por encima de las ganancias, al menos en el corto plazo. Tal vez ésta es una razón del porqué muchas compañías de "punto com" salieron del mercado.[12]

Algunas de las industrias no están creciendo mucho, si es que crecen, *y* tienen exceso de capacidad de producción. Muchas compañías necesitan ventas agregadas para utilizar su capacidad de producción de manera más completa y, a su vez, de obtener economías de escala y mejores ganancias. Puesto que el tamaño del "pastel" no está creciendo en la mayoría de los casos, las empresas que necesitaban volumen agregado tienen que apoderarse de una mayor "rebanada del pastel", esto es, una mayor participación de mercado. Las industrias automotriz y de detallistas de comestibles estadounidenses ilustran esta situación.

A mediados de la década de 1990, el yen japonés se revaluó considerablemente en relación con el dólar estadounidense, lo que hizo que los productos japoneses fueran más caros en dólares. Para mantener sus participaciones de mercado, Toyota, Nissan y Honda aceptaron márgenes de ganancia menores y redujeron sus costos, para tener la capacidad de bajar los precios de venta de sus autos en Estados Unidos. La situación cambió cuando

el yen se debilitó en los primeros años del nuevo siglo. Los fabricantes de automóviles estadounidenses afirman que sus colegas japoneses manipulan el yen para tener una ventaja de precios injusta en sus exportaciones, incluyendo los automotores.[13]

Metas de *status quo*

Dos metas estrechamente relacionadas, la *estabilización de precios* y el *enfrentamiento de la competencia*, constituyen los objetivos de asignación de precios menos enérgicos de todos; intentan sólo mantener la situación actual de la empresa, o sea, el *status quo*. Con cualquiera de estas metas, la compañía trata de evitar la competencia de precios.



La estabilización del precio es a menudo la meta en industrias o ramos en que 1) el producto está sumamente estandarizado (como el acero o las sustancias químicas a granel) y 2) una gran empresa, como Phelps Dodge en la industria del cobre, ha actuado históricamente como líder en el establecimiento de los precios. Las empresas menores en estas industrias tienden a "seguir al líder" cuando ponen sus precios. ¿Cuál es la razón de tal comportamiento de asignación de precios? Una reducción de precios que hace una empresa tiende a ser igualada por todas las demás para mantenerse competitivas; por consiguiente, ninguna empresa individual gana, sino todas se ven afectadas con ganancias menores. A la inversa, es improbable que un aumento de precios sea igualado, pero la empresa que lo hizo se enfrenta a una desventaja diferencial, porque otros elementos de un producto estandarizado, como la gasolina, se consideran bastante similares.

Aun en industrias en las que no hay líderes de precios, innumerables empresas ponen deliberadamente precios a sus productos para hacer frente al precio predominante en el mercado. Esta política de precios le da a la administración un medio fácil de eludir decisiones difíciles de asignación de precios.

Las compañías que adoptan las metas de *status quo* de asignación de precios para evitar la competencia de éstos no son necesariamente pasivas en su marketing; ¡todo lo contrario! Es común que compitan con energía utilizando otros elementos de la mezcla de marketing: el producto, la distribución y, en especial, la promoción. Este enfoque, llamado *competencia no de precios*, se tratará en el capítulo 13.

Factores que influyen en la determinación del precio

Una compañía que conozca su objetivo de asignación de precios puede avanzar al centro de la administración del precio: la determinación del precio base de un producto. El **precio base**, o *precio de lista*, se refiere al precio de una unidad del producto en su punto de producción o reventa. Este precio no refleja descuentos, cargos de fletes o cualesquiera otras modificaciones, como la asignación de precios líder, todo lo cual se tratará en el próximo capítulo.

El mismo procedimiento se sigue en la asignación de precios de productos nuevos, así como establecidos. Poner precio a un producto establecido suele ser menos difícil que asignárselo a un producto nuevo, aunque el precio exacto, o una angosta escala de precios, puede dictarlo el mercado.[14]

En opinión de un consultor, dejar de considerar los diversos factores interrelacionados que afectan a la asignación de precios es "el error más común que cometen las empresas pequeñas".[15] En consecuencia, a continuación se tratan otros factores, además de los objetivos, que influyen en la determinación del precio.

Demanda estimada

En la asignación de precios, una empresa tiene que estimar la demanda total del producto. Esto es más fácil de hacer para un producto establecido que para uno nuevo. Los pasos para calcular la demanda son: 1) determinar si hay un precio que el mercado espera y 2) estimar cuál podría ser el volumen de ventas a diferentes precios.

El **precio esperado** de un producto es el que los clientes usan consciente o inconscientemente para evaluarlo, lo que piensan que vale el producto. El precio esperado suele

expresarse como un *intervalo* de precios más que como una cantidad específica. Así, el precio esperado podría estar "entre 250 y 300 dólares" o, de otro producto, "a no más de 20 dólares".

El productor tiene que considerar también la reacción del intermediario al precio. Es más probable que los intermediarios promuevan un producto si aprueban su precio; a veces no lo aprueban. Por ejemplo, hubo detallistas, notablemente Wal-Mart, que se quejaron cuando Rubbermaid Inc. trató de subir sus precios. El fabricante pensaba que era necesario hacerlo, después de que el costo de la resina (ingrediente principal en sus diversos enseres domésticos y juguetes de plástico) subió más del doble de precio. No obstante, en lugar de entrar en situación antagónica con los detallistas, Rubbermaid convino en aumentos menores, que afectaban a las ganancias de la compañía.[16]



Es posible poner un precio demasiado bajo. Si el precio es mucho más bajo de lo que el mercado espera, se pueden perder ventas. Por ejemplo, sería probablemente un error para L'Oreal, un fabricante de cosméticos bien conocido, poner una etiqueta de precio de 1.49 dólares a su lápiz labial o poner un precio a su perfume de importación de 3.49 dólares la onza. Con toda probabilidad, los compradores recelarían de la calidad del producto, o su autoestima no les dejaría comprar productos de tan bajo precio.



Después de subir el precio del producto, algunas organizaciones han experimentado un considerable incremento en sus ventas. Cuando esto ocurre, indica que los consumidores infieren mejor calidad de los precios altos. Esta situación se llama **demanda inversa**: cuanto más alto el precio, más cuantiosas son las ventas unitarias. La demanda inversa suele existir sólo dentro de una escala determinada de precios y sólo a niveles bajos de precios. En algunos puntos (véase la figura 12.1), la demanda inversa termina y se hace evidente la curva de forma habitual. O sea, que la demanda declina conforme los precios suben.

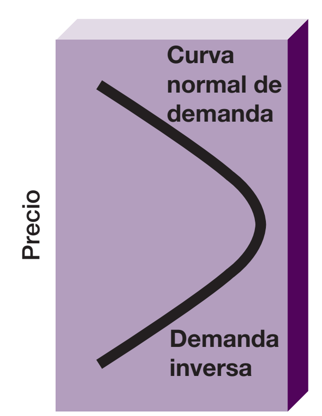


FIGURA 12.1

Demanda inversa.

¿Cómo determinan los vendedores los precios esperados? Un restaurante de Londres, en lugar de poner sus precios en sus menúes, deja que sus clientes decidan cuánto han de pagar después de que han acabado de comer. Con este enfoque fuera de lo convencional, los clientes pagan una cantidad que piensan que es igual al valor recibido de la experiencia comensal. ¡El propietario del restaurante afirma que sus parroquianos pagan cerca de 20% más de lo que él cargaría![17]

De modo característico, para medir los precios esperados, los vendedores pueden presentar productos a detallistas o mayoristas experimentados que midan el precio de venta que el mercado aceptará por un artículo en especial. O pueden acudir a los clientes. Un fabricante de bienes de negocios, por decir, podría obtener cálculos de precios mostrando modelos o copias heliográficas a los ingenieros que trabajan en busca de clientes prospectos. Otra alternativa es preguntar a una muestra de consumidores lo que esperarían pagar por el producto, o cuál elemento de una lista de alternativas con precios conocidos es más parecida al producto de prueba. Empleando tales métodos, un vendedor puede determinar una razonable gama de precios.

Es en extremo útil estimar cuál será el volumen de ventas con diversos precios. Al hacer esto, el vendedor está determinando en realidad la curva de demanda del producto. Más todavía, el vendedor está evaluando con precisión la *elasticidad de demanda del precio*, que se refiere a la reactividad de la cantidad demandada a los cambios de precio. (La elasticidad de demanda del precio se trata con más detalle en el apéndice A del sitio web de este texto.)

Los vendedores pueden elegir varios métodos para estimar las ventas a diversos precios. Recuerde algunos de los métodos de pronóstico de demanda tratados en el capítulo 6; por ejemplo, la encuesta de intenciones del comprador, el marketing de prueba, el juicio ejecutivo y el estimado compuesto de la fuerza de ventas. Estos métodos se pueden emplear también en esta situación.[18]

Reacciones competitivas

La competencia influye mucho en el precio base. Un nuevo producto sólo es distintivo hasta que llega la competencia, lo cual es inevitable. La amenaza de la competencia es mayor cuando es fácil entrar en el campo *y* las perspectivas de ganancia son alentadoras. La competencia puede provenir de estas fuentes:



El producto de control de insectos de Hartz tiene competencia directa. De ahí, en este anuncio, Hartz compara su producto contra dos marcas que compiten, de Frontline y Advantage. La comparación implica varios atributos, incluyendo “el gasto medio mensual”, que es un indicador de los precios relativos de los productos.

- *Productos directamente similares*: Los tenis para corredores, de Nike contra los de Adidas o New Balance.
- *Sustitutos disponibles*: Envíos por correo exprés aéreo DHL contra embarques en camión de Schneider National, o por ferrocarril de carga Union Pacific.
- *Productos no afines que persiguen el mismo dinero del consumidor*: Reproductor de videodiscos digitales (DVD) contra una bicicleta o vacaciones de fin de semana.

Si se trata de productos directamente similares, es importante saber qué piensan los consumidores de los productos competidores. Por esto, un mercadólogo de DuPont subrayó: “Entender las percepciones del cliente de la organización y de las ofertas de los consumidores es el primer paso para llegar a buenas decisiones de asignación de precios”.[19]

En cuanto a productos similares o sustitutos, un competidor puede ajustar sus precios. A su vez, otras firmas tienen que decidir qué ajustes de precio son necesarios, si acaso, para retener a sus clientes. En la industria de los viajes por aire, por ejemplo, Southwest Airlines y ahora otros transportistas con descuento, como JetBlue, reducen precios cuando es posible para crecer o sostener la participación de mercado. A su vez, las aerolíneas ligadas a la tradición, como Delta y United, tuvieron que recortar precios y costos para mantenerse competitivas y no volverse menos rentables. Conforme Delta reducía sus precios de diferentes formas a principios de 2005, trató de exprimir hasta 5 *mil millones* de dólares de su estructura de costos. Una medida para recortar costos fue eliminar uno de sus centros radiales, el de Dallas/Ft. Worth, lo que significaba que los pasajeros de Delta tendrían que conectar con otros vuelos a través de uno de los tres centros restantes.[20]





Otros elementos de la mezcla de marketing

En el precio base de un producto influyen de manera considerable otros ingredientes de la mezcla de marketing.

Producto

Ya observamos que el hecho de que un producto sea nuevo o ya establecido afecta a su precio. En el curso de un ciclo de vida, los cambios de precio son necesarios para mantener competitivo el producto. En el precio de un producto influyen también 1) que pueda ser alquilado o adquirido del todo, 2) que implique un trueque parcial como pago y 3) que pueda ser devuelto al vendedor para reembolso o cambio. Por ejemplo, una empresa que tiene una política liberal de devoluciones puede compensar con esto sus altos precios iniciales.

Se debe considerar también el uso final del producto. Esto se ilustra con la poca competencia de precio entre fabricantes de materiales de empaque o productores de gases industriales, lo que hace estable su estructura de precios. Estos productos de negocios son sólo parte incidental del artículo final, así que los clientes comprarán el producto menos costoso que sea congruente con la calidad requerida.

Canales de distribución

Los canales y tipos de intermediarios seleccionados influirán en la asignación de precios de un productor. Una firma que vende a través de mayoristas y directamente a detallistas suele poner un precio de fábrica diferente para estas clases de clientes. El precio para los mayoristas es más bajo porque brindan servicios que tendría que aportar el productor, como proveer almacenamiento, otorgar crédito a detallistas y venderle a pequeños detallistas.

Promoción

La medida en que el productor o los intermediarios promueven el producto, así como los métodos que emplean, son elementos a tomar en cuenta en la asignación de precios. Si la mayor responsabilidad promocional se hace recaer en los detallistas, normalmente se les cargará un precio más bajo por el producto que si es el productor quien se hace cargo de la mayor parte de la publicidad. Aun cuando un productor haga una intensa promoción, tal vez quiera que los detallistas hagan publicidad local que se coordine con la publicidad nacional. Tal decisión debe reflejarse en el precio del productor a los detallistas.

Costo de un producto

La asignación de precios de un producto también debe considerar su costo. El costo unitario total de un producto se compone de varios tipos de costos, cada uno de los cuales reacciona de manera diferente a los cambios en la cantidad producida. En muchas industrias, sobre todo en las que se basan en tecnologías de vanguardia (también llamadas "de punta"), como los microprocesadores y las fibras ópticas, los costos de un producto se ven, y se tratan, de manera muy diferente de como se hacía apenas una década atrás.

Veamos un par de ejemplos. En el campo del software, hay considerables costos de investigación y desarrollo que se pagan por adelantado, pero los costos de generar cada unidad del producto terminado son relativamente bajos. De tal suerte, algunos desarrolladores de software regalan cientos de miles de copias de su producto cuando éste se introduce al mercado, a fin de obtener publicidad oral directa favorable y, a la vez, ventas de software relacionado con su producto, así como futuras mejoras del mismo. Red Hat Inc. cede esencialmente el software del sistema operativo de Linux, pero luego vende los servicios de apoyo (o "soporte técnico") a los usuarios de Linux. En otra rama industrial, Teleport Communications (proveedor de servicios de redes locales que ahora es parte de AT&T Corp.) instalaba más fibras ópticas que las solicitadas por el cliente y lo hacía sin cargo adicional. ¿Por qué? Conforme ocurran los indudables avances tecnológicos, el cliente querrá tener más capacidad. Así, pues, la compañía instalaba más capacidad que la necesaria porque el costo de las fibras adicionales es mucho menor que el de la mano de obra para su instalación en el futuro.[21]



Los siguientes conceptos de costo son fundamentales para nuestro análisis de la asignación de precios:

Diversas clases de costos

- Un **costo fijo**, como la renta, los salarios de ejecutivos o el impuesto a la propiedad, se mantiene constante con independencia de cuántos artículos se produzcan. Un costo así continúa aun cuando la producción se detenga por completo. Se le llama costo fijo porque es difícil cambiarlo en el corto plazo (no así en el largo).
- El **costo fijo total** es la suma de todos los costos fijos.
- El **costo fijo promedio** es el costo fijo total dividido entre el número de unidades producidas.
- Un **costo variable**, como el de la mano de obra o los materiales, se relaciona directamente con la producción. Los costos variables se pueden controlar en el corto plazo sencillamente cambiando el nivel de producción. Cuando ésta se detiene, por ejemplo, todos los costos variables de producción se convierten en cero.
- El **costo variable total** es la suma de todos los costos variables. Cuantas más unidades se produzcan, más alto es este costo.
- El **costo variable promedio** es el costo variable total dividido entre el número de unidades producidas. El costo variable promedio suele ser alto en las primeras cantidades menores

de unidades producidas, y disminuye conforme crece la producción, por causas como los descuentos por cantidad en los materiales y el empleo más eficiente de la mano de obra. Más allá de cierta producción óptima, crece por factores como el rebasamiento de las instalaciones de producción y el pago de tiempo extra.

- El **costo total** es la suma del costo fijo total y del costo variable total por una cantidad específica producida.
- El **costo total promedio** es el costo total dividido entre el número de unidades producidas.
- El **costo marginal** es el costo de producir y vender una unidad más. Por lo común, el costo marginal de la última unidad es lo mismo que el costo variable de esa unidad.

Estos conceptos y sus interrelaciones se ilustran en la tabla 12.1 y en la figura 12.2. Las relaciones entre los diversos *costos promedio por unidad* de la tabla se muestran gráficamente en la figura. Esto se puede explicar con brevedad como sigue:

- La **curva de costo fijo promedio** declina conforme crece la producción, porque el total de los costos fijos se extiende sobre un número creciente de unidades.
- La **curva de costo variable promedio** suele tener forma de U. Parte de lo alto porque los costos variables promedio de las primeras cantidades menores de unidades de producción son altos. Los costos variables por unidad declinan a medida que la compañía hace eficiente la producción. A la larga, la curva de costo variable promedio llega a su punto más bajo, que refleja la producción óptima respecto de los costos variables (no los totales). En la figura 12.2, este punto se sitúa en tres unidades de producción. Más allá de este punto, el costo variable promedio se eleva, reflejando el incremento en los costos variables unitarios causados por una sobreinversión en instalaciones y otras ineficiencias. Si los costos variables por unidad fueran constantes, la curva de costo variable promedio sería entonces una línea horizontal al nivel del costo variable unitario constante.
- La **curva de costo total promedio** es la suma de las primeras dos curvas: el costo fijo promedio y el costo variable promedio. Comienza en lo alto, reflejando el hecho de que los costos *fijos* totales se extienden sobre muy pocas unidades de producción. Al aumentar la producción, la curva de costo total promedio declina porque el costo fijo unitario y el costo variable unitario están decreciendo. Con el tiempo se llega al punto de costo total unitario más bajo (cuatro unidades de producción en la figura). Pasado ese punto óptimo, se imponen los rendimientos decrecientes y sube el costo total promedio.

TABLA 12.1

Ejemplo de costos de una empresa determinada

Los costos fijos totales no cambian a corto plazo, a pesar de los incrementos en la cantidad producida. Los costos variables son los de ingredientes, por ejemplo, materiales y mano de obra. Los costos variables totales crecen conforme aumenta la cantidad de la producción. El costo total es la suma de todos los costos fijos y variables. Las otras medidas de la tabla son sencillamente métodos de ver los costos por unidad; siempre implican dividir un costo entre el número de unidades producidas.

(1) Cantidad producida	(2) Costos fijos totales	(3) Costos variables totales	(4) Costos totales (2) + (3)	(5) Costo marginal por unidad	(6) Costo promedio fijo (2) ÷ (1)	(7) Costo variable promedio (3) ÷ (1)	(8) Costo total promedio (4) ÷ (1)
0	$256	$ 0	$256	$ 84	Infinito	Infinito	Infinito
1	256	84	340	28	$256.00	$84	$340.00
2	256	112	368	32	128.00	56	184.00
3	256	144	400	80	85.33	48	133.33
4	256	224	480	176	64.00	56	120.00
5	256	400	656		51.20	80	131.20

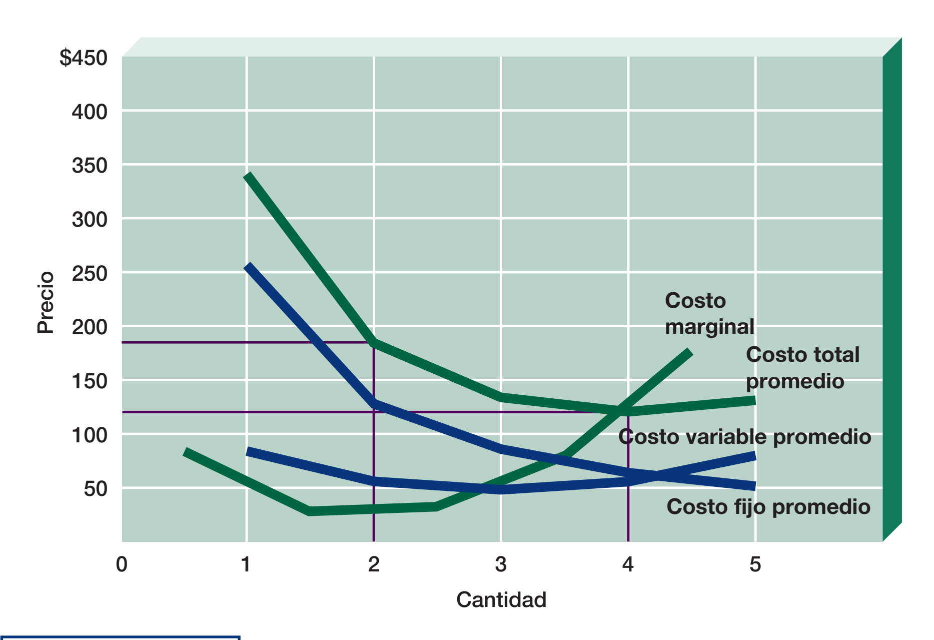


FIGURA 12.2

Curvas de costo unitario de una empresa determinada.

Esta figura se basa en los datos de la tabla 12.1. Vemos aquí cómo los costos unitarios cambian a medida que crece la cantidad. Aplicando la asignación de precios sobre costos con margen de utilidad, dos unidades de producción tendrían un precio de 184 dólares cada una, mientras que cuatro unidades se venderían por 120 dólares cada una.

- La **curva de costo marginal** tiene forma de U más pronunciada que las otras curvas de la figura 12.2. La curva de costo marginal desciende en pendiente hasta la segunda unidad de producción, punto en el que los costos marginales comienzan a crecer.

Note la relación entre la curva de costo total promedio y la curva de costo marginal. La curva de costo total promedio baja en pendiente, mientras el *costo marginal es menor que el costo total promedio*. Aun cuando el costo marginal se acrecienta después de la segunda unidad, la curva de costo total promedio continúa en su pendiente de descenso hasta la cuarta unidad. Esto ocurre porque el costo marginal, aun cuando está subiendo, es todavía menor que el costo total promedio.

Las dos curvas, la de costo marginal y la de costo total promedio, se intersectan en el punto más bajo de la curva de costo total promedio. Más allá de ese punto (la cuarta unidad en el ejemplo), el costo de producir y vender la siguiente unidad es más alto que el costo promedio de todas las unidades. Los datos de la tabla 12.1 muestran que producir la quinta unidad reduce el costo fijo promedio en 12.80 dólares (de 64 a 51.20 dólares), pero hace que el costo variable promedio crezca 24 dólares. De ahí en adelante, el costo total promedio sube. Esto se debe a que el costo variable promedio está creciendo más rápidamente de lo que el costo fijo promedio está decreciendo.

Asignación de precios sobre el costo más margen de utilidad

Estamos ahora en el punto de la determinación del precio para hablar de poner un precio de venta *específico*. La mayoría de las compañías establecen sus precios basándose en:

- *El costo total más una ganancia deseada.*
- *El análisis marginal*, una consideración tanto de la demanda como de la oferta del mercado.
- *Las condiciones competitivas del mercado.*

Según una encuesta en la que se examinaron los métodos empleados para poner precio a productos nuevos, 9% de las empresas "estiman con base en conjeturas" cuál debe ser el precio base de un nuevo producto, mientras que 37% igualan lo que los competidores cobran por ofrecimientos similares. Si las condiciones lo permiten, la mitad de las empresas que respondieron piden lo que el mercado soporte. El método más común, que utilizan 52% de las compañías, es elegir un precio cuya intención es cubrir los costos y proporcionar una buena ganancia. Como el total es más de 100%, es evidente que la mayoría de las empresas utilizan más de un procedimiento. Eso es cierto, según una encuesta de Professional Pricing Society, en la cual se identificó que la mayor parte de las compañías usa una combinación de métodos para asignar precios.[22]

Veamos primero el método más popular, la **asignación de precios sobre el costo más margen de utilidad**, lo cual significa poner el precio de una unidad de un producto igual al costo total de la unidad más la ganancia deseada sobre la unidad. Suponga que King's Kastles, un contratista de la construcción, calcula que la mano de obra y los materiales

requeridos para construir y vender 10 condominios costarán 1.1 millones de dólares, y que otros gastos (renta de oficina, depreciación de equipo, salarios de administración, y cosas así) sumarán 200 000 dólares. El contratista desea obtener una ganancia de 10% del costo total de 1.3 millones de dólares. Esto hace que el costo más la ganancia deseada sumen 1.43 millones de dólares. Así que, utilizando el método de costo más margen de utilidad, cada uno de los 10 condominios tiene un precio de 143 000 dólares.

Si bien es un método de fácil aplicación, la asignación de precios sobre costo más margen de utilidad tiene limitaciones. Una es que no reconoce diversos tipos de costos o el hecho de que estos costos resultan afectados de manera diferente por cambios en el nivel de producción. En nuestro ejemplo de viviendas, suponga que King's Kastles construyó y vendió sólo ocho condominios al precio de costo más margen de utilidad de 143 000 dólares cada uno. Como se aprecia en la tabla 12.2, las ventas totales serían de 1.144 millones de dólares. La mano de obra y los materiales que se pueden cargar a los ocho condominios totalizarían 880 000 dólares (110 000 dólares por unidad). Como el contratista aún incurriría en los 200 000 completos de gastos indirectos, el costo total sería de 1.080 millones de dólares. Esto dejaría una ganancia de 64 000 dólares, 8 000 dólares por condominio, en lugar de los 13 000 previstos. Sobre la base del porcentaje, la ganancia sería sólo de 5.9% del costo total, en lugar de 10% deseado.

Una segunda limitante de este enfoque de la asignación de precios es que no se toma en cuenta la demanda del mercado. Esto es, la asignación de precios sobre costo más margen de ganancia determina el valor de un producto, o lo que los consumidores están dispuestos a pagar por éste. Pero, ¿qué ocurre si el mismo número de unidades se pudiera vender a un precio más elevado? Con la asignación de precios sobre costo más margen, el vendedor dejaría de percibir algunos ingresos. A la inversa, si se producen menos unidades, cada una tendría que venderse a un precio más alto para cubrir todos los costos y obtener ganancia. Pero si el negocio está flojo y se tiene que reducir la producción, no es sensato subir el precio unitario. Otra limitación de este método es que no reconoce los cambios de costo unitario total al expandirse o contraerse la producción. No obstante, un método más avanzado de asignación de precios sobre costo más margen de utilidades puede considerar tales cambios.

Precios basados sólo en costos marginales

Otro enfoque a la asignación de precios sobre costo más margen de ganancia consiste en poner los *precios basados sólo en los costos marginales*, no en los costos totales. Volvamos a las plantillas de costos mostradas en la tabla 12.1 y en la figura 12.2, y suponga que una empresa está operando a un nivel de producción de tres unidades. Conforme a la asignación de precios sobre costos marginales, esta empresa podría aceptar un pedido de

TABLA 12.2 King's Kastles: ejemplo de asignación de precios sobre costo más margen de utilidades

Los resultados reales difieren a menudo de los resultados planeados porque diversos tipos de costos reaccionan de manera diferente a los cambios en la producción.

	Número de condominios construidos y vendidos por King's Kastles	
Costos, precio de venta y ganancia de King's Kastles	**Planeados = 10**	**Reales = 8**
Costos de mano de obra y materiales (110 000 dólares por condominio)	$1 100 000	$880 000
Costos operativos (fijos)	200 000	200 000
Costos totales	$1 300 000	$1 080 000
Ventas totales a 143 000 dólares por condominio	1 430 000	1 144 000
Ganancias: Totales	$130 000	$64 000
Por condominio	$ 13 000	$8 000
Como porcentaje del costo	10%	5.9%

una unidad más a 80 dólares o más, en lugar del costo unitario total de 120 dólares. El ingreso de una unidad vendida a 80 dólares cubriría sus costos variables. No obstante, si la empresa puede vender a un precio superior a 80 dólares, digamos 85 o 90 dólares, el balance contribuye al pago de los costos fijos.

No a todos los pedidos se les puede asignar precio para cubrir sólo los costos variables. Sin embargo, la asignación de precios sobre costo marginal puede ser viable si la administración quiere mantener empleada su fuerza de mano de obra durante una temporada floja; también la puede aplicar cuando se espera que un producto atraiga negocios para otro. Así, una tienda departamental puede poner precios a los platillos de su cafetería a un nivel que cubra sólo los costos marginales. El razonamiento es que el café llevará compradores a la tienda, donde comprarán otros productos más redituables.

Asignación de precios por los intermediarios

A primera vista, parece que los intermediarios detallistas y mayoristas pueden utilizar la asignación de precios sobre costo más margen de utilidades. Un detallista, por ejemplo, paga una cantidad determinada para comprar productos y por hacer que se los entreguen en la tienda. Luego agrega una cantidad, llamada margen de utilidad bruta, al costo de adquisición. Este margen de utilidades brutas se estima que sea suficiente para cubrir los gastos de la tienda y proveer una ganancia razonable. De este modo, un punto de venta de materiales de construcción puede comprar un taladro eléctrico en 30 dólares, incluido el flete, y ponerle un precio de 50 dólares. El precio de 50 dólares refleja un margen de utilidades brutas de 40% basado en el precio de venta, o de $66\frac{2}{3}$% sobre la base del costo de la mercancía. Por supuesto, al poner precios, los intermediarios deben tomar en cuenta también las expectativas de sus clientes.

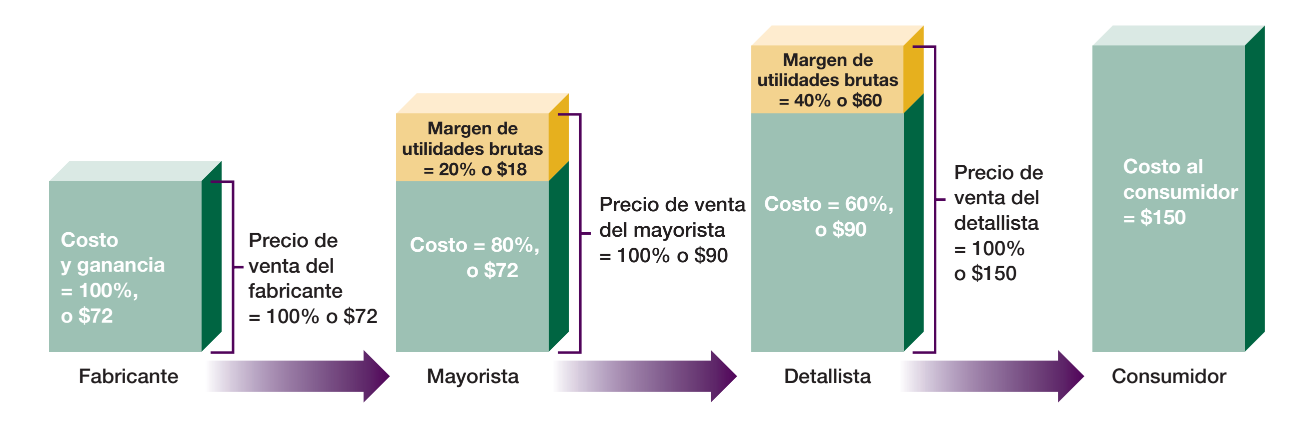
Los diversos tipos de detallistas requieren diferentes porcentajes de margen de utilidades brutas por la naturaleza de los productos manejados y los bienes ofrecidos. Un supermercado de autoservicio tiene costos más bajos y, por tanto, puede tener un margen promedio de utilidades brutas más bajo que un comercio *delicatessen*. En la figura 12.3 se presentan ejemplos de asignación de precios con márgenes de utilidades brutas aplicados por intermediarios. (Los márgenes de utilidades brutas se tratan con más detalle en el apéndice A.)

¿Utilizan realmente los intermediarios la asignación de precios sobre costos con margen de utilidades? Por las siguientes razones, se puede decir con seguridad que los intermediarios *no* aplican ampliamente la asignación de precios sobre costos con margen de ganancia:

- La mayoría de los precios detallistas son en realidad sólo ofertas. Si los clientes aceptan la oferta, el precio está muy bien; si la rechazan, el precio por lo común se modificará muy pronto, o tal vez se retire incluso el producto del mercado. De este modo, los precios están siempre a prueba.
- Muchos detallistas no aplican el mismo margen de utilidades brutas en todos los productos que venden. Un supermercado, por ejemplo, puede tener un margen de utilidades brutas de 10 a 15% en azúcar y productos detergentes, de 15 a 25% en frutas y verduras enlatadas, y de 10 a 45% en carnes y productos frescos, según el artículo particular. Estos diferentes márgenes de utilidades brutas para productos distintivos acusan las consideraciones competitivas y otros aspectos de la demanda del mercado.

FIGURA 12.3

Ejemplos de asignación de precios sobre costos con margen de utilidades brutas por detallistas y mayoristas.



- Por lo general, el intermediario en realidad no pone un precio base, sino sólo añade un porcentaje de una cantidad al precio ya establecido por el productor. El precio del productor se pone para permitir que cada intermediario agregue un margen de utilidades brutas razonable y venda todavía a precio detallista competitivo. El precio clave lo pone el productor, con la mira puesta en el mercado final. Así, pues, lo que parece una asignación de precios sobre el costo hecha por intermediarios suele ser asignación de precios con influencia del mercado.

Evaluación de la asignación de precios sobre el costo con margen de utilidades

La empresa debe orientarse al mercado y atender a las necesidades de los consumidores, así que ¿por qué estamos considerando la asignación de precios sobre el costo con margen de utilidades? La razón es sencilla, se tiene que entender esta asignación porque la emplean numerosas compañías en virtud de que es directa y fácil de explicar. De hecho, en un estudio reciente fue el método que más utilizaron las empresas de *comercio electrónico*.[23]

El punto de vista tradicional ha sido que los costos deben ser factor determinante de los precios, pero no el único. Los costos son un piso para los precios de la empresa. Si a los bienes se les ponen precios por debajo de este piso durante largo tiempo, la empresa acabará por tener que salirse de los negocios.

En años recientes, la inflación ha disminuido y las empresas se han visto en grandes dificultades para subir precios. De ello resulta que una nueva perspectiva es que el precio debe determinar los costos. O sea, que una compañía quizá no tenga mucha flexibilidad para poner su precio, así que los costos tienen que reducirse si se tienen ganancias. De aceptarse esta perspectiva, los procesos de producción y las actividades de marketing tienen que reorganizarse para exprimir los costos donde sea posible. Después de recortar costos en su batalla con Fuji, Eastman Kodak inició un gran esfuerzo para reducir sus costos en unos 750 millones de dólares.[24] La conclusión apropiada es que, si se utiliza sólo este método, la asignación de precios sobre el costo con margen de utilidades es un método débil y poco realista porque omite la consideración de las condiciones del mercado (sobre todo la demanda) y la competencia (en especial, las cámaras digitales).

Análisis de punto de equilibrio

Una forma de considerar la demanda del mercado y los costos en la determinación del precio es el **análisis de punto de equilibrio**. Un **punto de equilibrio** es la cantidad de producción en la que el ingreso total iguala a los costos totales, lo que *supone cierto precio de venta*. Hay un punto de equilibrio diferente para cada precio de venta. Las ventas que exceden el punto de

TABLA 12.3

Futon Factory: cálculo del punto de equilibrio

En cada uno de varios precios queremos descubrir cuántas unidades hay que vender para cubrir todos los costos. En un precio unitario de 100 dólares, la venta de cada unidad contribuye con 70 dólares a cubrir los gastos de operación. Futon Factory tiene que vender cerca de 357 unidades para cubrir sus 25 000 dólares de costos fijos. Véase la figura 12.4 para la representación de los datos de esta tabla.

(1) Precio unitario	(2) Costos variables unitarios	(3) Contribución a los gastos operativos (1) – (2)	(4) Operación (costos fijos totales)	(5) Punto de equilibrio (redondeado) (4) ÷ (3)
$ 60	$30	$ 30	$25 000	833 unidades
80	30	50	$25 000	500 unidades
100	30	70	$25 000	357 unidades
150	30	120	$25 000	208 unidades

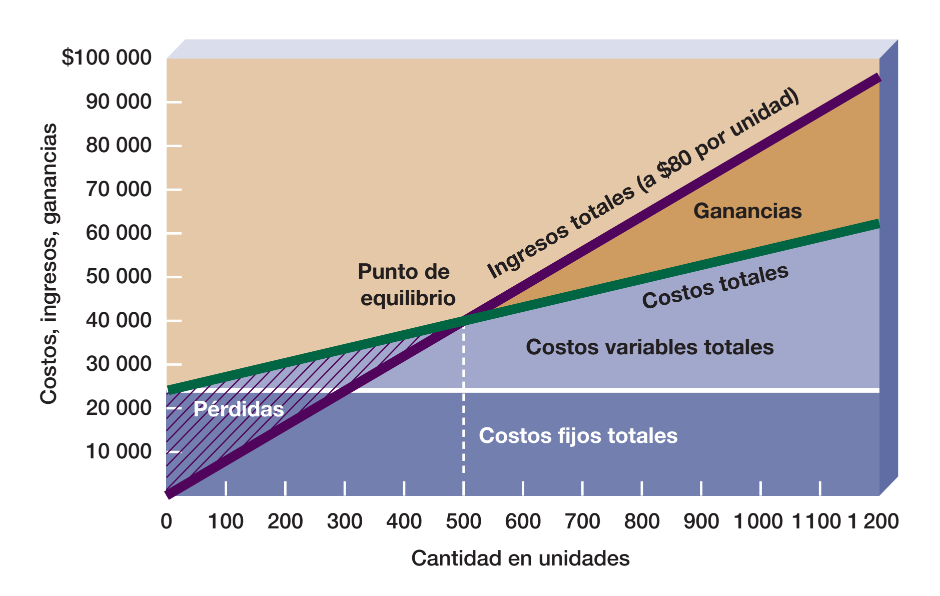


FIGURA 12.4

Gráfica de equilibrio de Futon Factory con un precio de venta de 80 dólares.

Si esta compañía vende 500 unidades, los costos totales son de 40 000 dólares (costo variable de 500 × 30 dólares, o de 15 000 dólares más costos fijos de 25 000 dólares). A un precio de venta de 80 dólares, la venta de 500 unidades rendirá un ingreso de 40 000 dólares, y los costos se igualarán con los ingresos. Al mismo precio, la venta de cada unidad por encima de 500 arrojará ganancia.

equilibrio dan por resultado una ganancia sobre cada unidad adicional. Cuantas más ventas haya sobre el punto de equilibrio, mayores serán las ganancias totales y unitarias. Las ventas por debajo del punto de equilibrio arrojan pérdida para el vendedor.

Determinación del punto de equilibrio

El método para determinar el punto de equilibrio se ilustra en la tabla 12.3 y en la figura 12.4. En nuestro ejemplo, los costos fijos de Futon Factory son de 25 000 dólares y los costos variables son constantes a 30 dólares por unidad. En nuestro ejemplo anterior (tabla 12.1 y figura 12.2), supusimos que los costos variables unitarios *no eran* constantes, sino que fluctuaban. Para simplificar nuestro análisis de equilibrio, suponemos ahora que los costos variables *sí son* constantes.

El costo total de producir una unidad es de 25 030 dólares (Futon Factory necesita más volumen para absorber sus costos fijos). Por 400 unidades, el costo total es de 37 000 dólares (30 dólares multiplicados por 400, más 25 000 dólares). En la figura 12.4, el precio de venta es de 80 dólares por unidad y en la producción de éstas se incurre en costos variables de 30 dólares por unidad. En consecuencia, cualquier ingreso sobre 30 dólares contribuye a cubrir los costos fijos (llamados a veces *operativos* o *de operación administrativa*). Cuando el precio es de 80 dólares, eso serían 50 dólares por unidad. A un precio de 80 dólares, el punto de equilibrio es de 500 unidades, porque una contribución de 50 dólares por unidad cubriría justamente los gastos operativos de 25 000 dólares.

Dicho de otra manera, los costos variables de 500 unidades son de 15 000 dólares y los costos fijos, de 25 000 dólares, para un costo total de 40 000 dólares. Esta cantidad iguala los ingresos de 500 unidades vendidas a 80 dólares cada una. Así, a un precio de venta de 80 dólares, el volumen de equilibrio es de 500 unidades. La figura 12.4 muestra un punto de equilibrio para un precio de 80 dólares. Sin embargo, es muy conveniente calcular puntos de equilibrio para varios precios de venta diferentes.

El punto de equilibrio se puede encontrar con esta fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{costos fijos totales}}{\text{contribución unitaria a los gastos operativos}}$$

Puesto que la contribución unitaria a los gastos operativos iguala al precio de venta menos el costo variable promedio, la fórmula operante se convierte en:

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{costos fijos totales}}{\text{precio de venta} - \text{costo variable promedio}}$$

Evaluación del análisis de punto de equilibrio

Una desventaja del análisis de equilibrio es que no puede decirnos si realmente podemos o no vender la cantidad de equilibrio. La tabla 12.3, por ejemplo, muestra cuáles serán los ingresos a diferentes precios *si* se puede vender el número determinado de unidades en estos precios. La cantidad que el mercado comprará a un precio dado podría estar por debajo del punto de equilibrio. Si esto sucede, la empresa no se equilibrará; mostrará una pérdida.

Dos supuestos básicos fundamentan el análisis de equilibrio simple: 1) que los costos fijos totales sean constantes, y 2) que los costos variables se mantengan constantes por

unidad de producción. En realidad, los costos fijos pueden cambiar (aunque por lo general no suele ocurrir a corto plazo) y los costos variables promedio fluctúan normalmente.

A pesar de estas limitaciones, la administración no debe descartar el análisis de equilibrio como herramienta de asignación de precios. Aun en su forma más simple, el análisis de equilibrio es útil porque a corto plazo muchas compañías tienen estructuras de costo y demanda razonablemente estables.[25]

Precios basados en el análisis marginal

Otro método de asignación de precios, el análisis marginal, también toma en cuenta la demanda y los costos para determinar el mejor precio para la maximización de utilidades. Las empresas con otras metas podrían utilizar los *precios basados en el análisis marginal* para comparar los precios determinados por otros medios.

Determinación del precio

Para aplicar el análisis marginal, quien establece el precio tiene que entender los conceptos de ingreso promedio y el marginal, así como del costo promedio y el marginal. El **ingreso marginal** es el derivado de la venta de la última unidad. El **ingreso promedio** es el precio unitario a un nivel determinado de ventas unitarias; se calcula dividiendo el ingreso total entre el número de unidades vendidas.

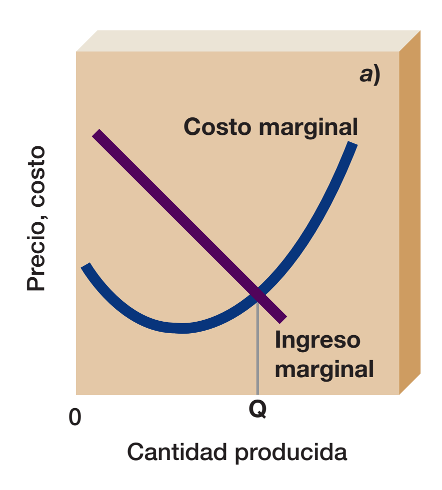
Remitiéndonos al plan hipotético de demanda de la tabla 12.4, vemos que Limos for Lease puede vender una unidad (esto es, alquilar una limusina durante dos horas en una noche de fin de semana) a 200 dólares. Planeando una velada de diversión, un grupo de estudiantes pide un descuento si alquila cuando menos cuatro limusinas. Limos for Lease informa al grupo que el precio sería de 180 dólares por dos vehículos, 159 por tres y 133 por cuatro. Como se muestra en la tabla, la empresa recibe 160 dólares adicionales (ingreso marginal) al rentar una segunda unidad. Antes de firmar el contrato, el negociador de los estudiantes (que está especializándose en finanzas) llama a Limos y propone tarifas de 105 y 82.50 dólares por unidad por cinco o seis vehículos, respectivamente. Al examinar la tabla, el empresario determina que después de la cuarta unidad, el ingreso total declina cada vez que el precio unitario se reduce para vender una unidad adicional. Para evitar un ingreso marginal negativo, Limos indica que no puede rentar más de cuatro vehículos al grupo en esos términos.

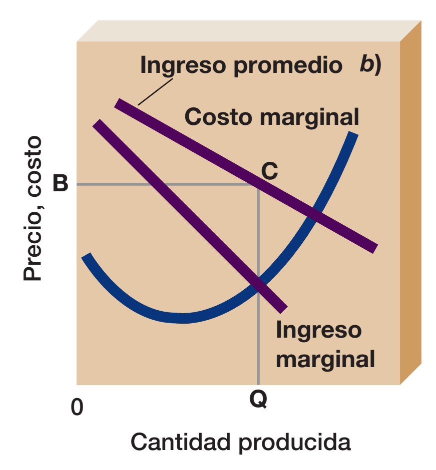
El análisis marginal se ilustra en la figura 12.5. Suponemos que una compañía: una casa de servicios, como Limos for Lease, o un fabricante, seguirá produciendo y vendiendo su producto mientras el ingreso de la última unidad exceda el costo de producirla. Es decir, la producción sigue creciendo mientras el ingreso marginal exceda el costo marginal. En

TABLA 12.4 **Limos for Lease: programa de demanda de una empresa determinada**

En cada precio de mercado se demandará una cierta cantidad del producto, en este ejemplo, la renta durante cinco horas de una limusina en una noche de fin de semana. El ingreso marginal es sencillamente la cantidad de dinero adicional ganada por vender una unidad más. Limos for Lease no gana ingreso marginal adicional después de rentar su cuarta limusina a un precio de 133 dólares.

Unidades vendidas (limusinas rentadas)	Precio unitario (ingreso promedio)	Ingreso total	Ingreso marginal
1	$200	$200	$160
2	180	360	117
3	159	477	55
4	133	532	–7
5	105	525	–30
6	82.50	495	





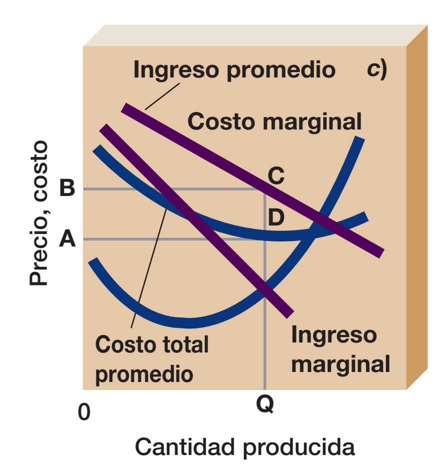


FIGURA 12.5

Asignación de precios y maximización de ganancias por medio del análisis marginal.

el punto en que se encuentran, la producción debe cesar, en teoría. Normalmente, una empresa no querrá vender una unidad a precio menor que el de sus costos (variables) de producirla con pérdida. El valor óptimo de la producción es el nivel de la cantidad en el cual *el costo marginal iguala el ingreso marginal*, o la cantidad Q en la figura 12.5*a*.

El precio unitario, pues, se determina localizando el punto en la curva de ingreso promedio que representa una producción de cantidad Q (*quantity*): el nivel en el que el costo marginal iguala al ingreso marginal. Recuerde que el ingreso promedio representa el precio unitario. Remitiéndonos a la figura 12.5*b*, en la que se ha agregado la curva de ingreso promedio, el precio unitario en el que se ha de vender la cantidad Q se representa con el punto C, o sea, el precio B.

La curva de costo total promedio se ha agregado en la figura 12.5*c*. En ella se aprecia que para la cantidad de producción Q, el costo unitario promedio se representa con el punto D, esto es, el costo unitario A. Así, con un precio de B y un costo unitario promedio de A, la compañía disfruta de una ganancia unitaria dada por B menos A en la figura. La ganancia total es la cantidad Q multiplicada por la ganancia unitaria.

Evaluación de la asignación de precios de análisis marginal

El análisis marginal se ha usado poco como base para poner precios. De acuerdo con personas de negocios, puede ayudar en el estudio de movimientos de precios pasados. Sin embargo, muchos gerentes creen que el análisis marginal *no sirve* como base práctica para poner precios a menos que se puedan obtener datos precisos y confiables para graficar las curvas.

Del lado optimista, está mejorando el conocimiento de los costos y la demanda que tiene la administración. Las bases de datos computarizadas están proporcionando todo el tiempo información más completa y detallada a la atención de la administración. Y la gerencia experimentada puede hacer una tarea bastante precisa de estimación de costos e ingresos marginales y promedio.

Precios puestos en relación con el mercado único

La asignación de precios sobre el costo más margen de utilidades es un extremo entre los métodos para poner precios. En el otro extremo está el *precio puesto en relación con el mercado único*. El precio del vendedor se puede poner justo al precio del mercado para hacer frente a la competencia, o ponerse por encima o por debajo de ese precio.

Asignación de precios para hacer frente a la competencia

La **asignación de precios para hacer frente a la competencia** es sencilla. En una situación con múltiples proveedores, una empresa tiene que distinguir cuál es el precio predominante del mercado y, después de admitir los márgenes de ganancia bruta usuales para los intermediarios, llegar a su propio precio de venta. Para ilustrar esto, un fabricante de calzado para dama sabe que los detallistas quieren vender los zapatos a 70 dólares el par y tener un margen de utilidades brutas promedio de 40% de su precio de venta. De manera consecuente, después de admitir 28 dólares para el margen de utilidades brutas del detallista, el precio del productor es de 42 dólares. Este fabricante, entonces, ha tenido que decidir si 42 dólares son suficientes para cu-

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Quién obtiene precios ventajosos en Internet?

Internet facilita la **asignación dinámica de precios**, en la cual los precios se ajustan instantánea y frecuentemente en línea de acuerdo con los que el mercado soporta. La asignación dinámica de precios es evidente en diversas formas de comercio electrónico. El ejemplo más popular, o al menos más visible de la asignación dinámica de precios, está en las subastas en línea. La subasta puede iniciarla un vendedor que coloca un producto para su venta en línea, o un comprador que anuncia su deseo de comprar un bien o servicio particulares en línea. Ariba, Bluefly, eBay y Priceline.com son ejemplos de subastas en línea, y cada una se distingue en uno o más aspectos.

Es creencia difundida que la asignación dinámica de precios genera precios más bajos. Sin embargo, en un estudio se llegó a la conclusión de que los precios de tres librerías en línea fueron prácticamente idénticos en relación con más de la mitad de los productos examinados. En contraste, en un proyecto de investigación de finales de la década de 1990, se determinó que los precios de los dos productos examinados, libros y discos compactos de música, eran de 9 a 16% más bajos en línea que con los detallistas convencionales. En un estudio más reciente, la conclusión fue que las primas de seguros de vida se redujeron conforme aumentó el uso de Internet.

¿Las razones de los precios más bajos? Primero, que la compra de comparación es más fácil por Internet, en la que ayudan mucho los "robots de compras" (sobre este motor de búsqueda electrónica se verán más detalles en el capítulo siguiente). Desde luego, los consumidores pueden reunir información de precios por Internet y luego usarla para negociar un precio más bajo de un vendedor "fuera de línea" convencional, como una tienda detallista. Además, los compradores en línea pueden diseñar un producto que satisfaga sus necesidades particulares, asegurándose con ello el máximo valor de la adquisición. Dell Computer acentuó esa ventaja para acumular su volumen de ventas en línea.

Sin embargo, Internet debería, o podría, también beneficiar a las actividades de asignación de precios de los vendedores. ¿Las razones? Para empezar, es mucho más fácil para un vendedor cambiar los precios en línea que reetiquetar cada artículo en una tienda detallista real. Además, como los compradores tienen que proporcionar información diversa para hacer una compra en línea y sus transacciones se compilan y analizan, las compañías de comercio electrónico pueden confeccionar ofertas especiales para clientes individuales. Por ejemplo, si varias compras de accesorios decorativos de un cliente en Pottery-Barn.com estuvieran relacionadas con la sala, la compañía podría ofrecerle un incentivo especial (como un 25% de descuento) en una compra relacionada con una habitación diferente del hogar.

En sentido real, Internet fomenta condiciones que se acercan a la competencia perfecta. Así pues, Internet ha tenido, y probablemente continuará teniendo, un enorme impacto en los precios, quizás al grado de afectar este elemento del marketing más que cualquier otro.

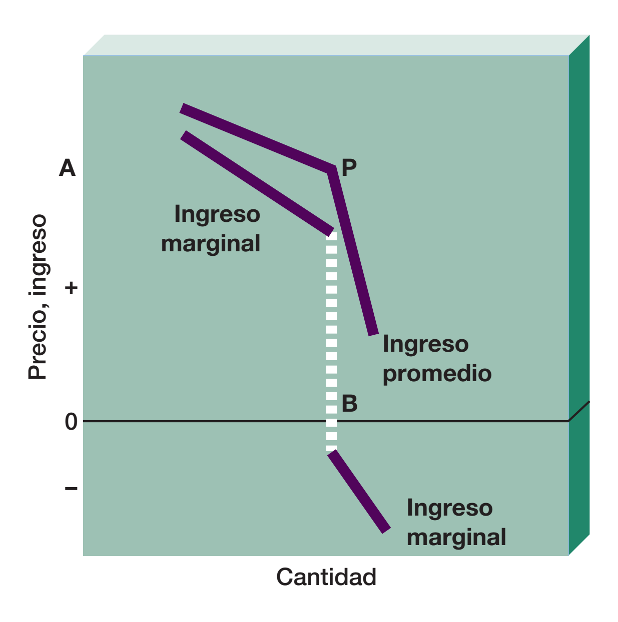
Lenta, pero con seguridad, la asignación de precios dinámica se abre paso hacia los detallistas de tabiques y cemento. Están probando métodos recién desarrollados, como etiquetas de anaquel electrónicas y programas de lealtad de varios niveles. La meta final, por supuesto, el precio de uno a uno en el que hay un nuevo precio para cada situación de compra y cliente prospecto.

Fuentes: Ted Kemp, "The Road to One-to-One Pricing", *Fairchild's Executive Technology*, mayo de 2004, p. 36; David P. Hamilton, "The Price Isn't Right", *The Wall Street Journal*, 12 de febrero de 2001, pp. R8, R10; Gene Koretz, "E-Commerce: The Buyer Wins", *BusinessWeek*, 8 de enero de 2001, p. 30; Robert D. Hof, "Going, Going, Gone", *BusinessWeek*, 12 de abril de 1999, pp. 30-32, y Amy E. Cortese, "Good-Bye to Fixed Pricing?", *BusinessWeek*, 4 de mayo de 1998, pp. 71-73+.

FIGURA 12.6

Curva de demanda con falla.

Con este tipo de curva se enfrentan las empresas que venden productos bien conocidos y estandarizados, así como las compañías individuales en una estructura de mercado oligopólica. La falla se produce en el punto que representa el precio prevaleciente, A. En los precios sobre A, la demanda declina rápidamente. Un precio puesto por debajo de A resulta en muy poco incremento en volumen, así que se pierde ingreso; es decir, el ingreso marginal es negativo.



brir los costos y proporcionar una ganancia razonable. A veces, el productor enfrenta una verdadera dificultad si sus costos están creciendo pero el mercado se mantiene estable.

Una situación en la que la administración podría poner precio a un producto justo al nivel del mercado es cuando la competencia es intensa y el producto de la casa no se diferencia significativamente de los productos competidores.[26] Hasta cierto punto, este método de asignación de precios refleja las condiciones del mercado de **competencia perfecta**. Esto es, no hay diferenciación del producto, los compradores y vendedores están bien informados y el vendedor no tiene control distinguible sobre el precio de venta. La mayoría de los productores agrícolas y de las pequeñas empresas que venden productos bien conocidos y estandarizados utilizan este método de asignación de precios. Como se explica en el recuadro “El marketing en la economía de la información”, Internet está moviendo a algunas industrias hacia la competencia perfecta.

La pronunciada caída en los ingresos que ocurre cuando el precio se eleva sobre el nivel predominante del mercado indica que el vendedor individual enfrenta una **demanda con falla** (véase la figura 12.6). El precio prevaleciente está en A. Ajustarse a este precio no beneficia al vendedor por las razones siguientes:

- Sobre el precio prevaleciente, la demanda del producto cae de manera abrupta, como lo indica la curva de ingresos promedio bastante plana más allá del punto P. Sobre el precio A, la demanda es muy elástica y, como resultado, el ingreso total declina.
- Por debajo del precio A, la demanda del producto crece muy poco, como lo deja ver la curva de ingreso promedio que desciende en pendiente muy empinada y la curva de ingreso marginal negativa, bajo el punto P. La demanda es muy rígida y, como resultado, el ingreso total declina todavía.

En el caso de la demanda con falla, el ingreso total disminuye cada vez que el precio se ajusta a partir del precio predominante, A en la figura 12.6. El precio predominante está bien establecido. En consecuencia, cuando una sola firma reduce su precio, sus ventas unitarias no crecerán mucho; ciertamente, no lo suficiente para compensar la pérdida en ingreso promedio.

Hasta este punto de nuestra explicación de la asignación de precios para enfrentar a la competencia, hemos observado situaciones de mercado que involucran a *muchos* vendedores. Algo bastante extraño es que este mismo método de asignación de precios se usa a menudo cuando el mercado lo dominan unas *pocas* empresas, cada una de las cuales comercia con productos similares. Esta estructura de mercado, llamada **oligopolio**, existe en industrias como el cobre, el aluminio, los refrescos, los cereales en hojuelas, los neumáticos e incluso entre las barberías y tiendas de comestibles de una pequeña comunidad. Cuando en la curva de demanda hay una falla, como en la figura 12.6, los oligopolistas simplemente deben poner precios a nivel competitivo y dejarlos allí. Generalmente lo hacen.

Asignación de precios por debajo de la competencia

Una variación de la asignación de precios basada en el mercado es poner un precio por *debajo* del nivel de sus principales competidores. La **asignación de precios por debajo de la competencia** la practican los detallistas de descuento, como Wal-Mart, Costco y

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Puede usted tratar con una curva de demanda con falla?

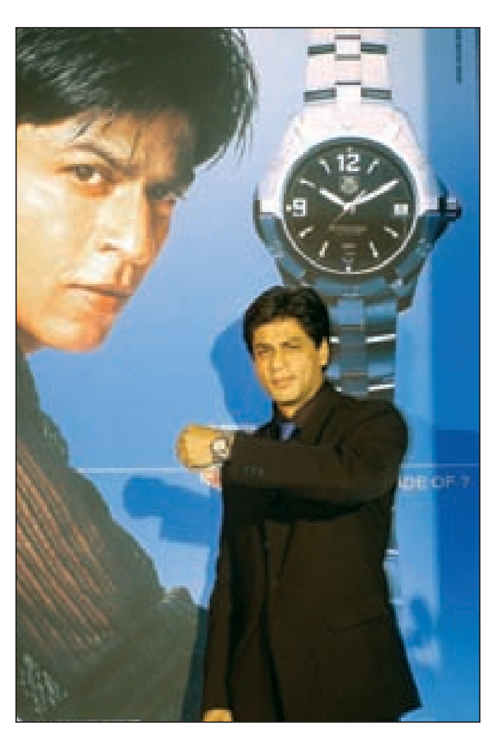
Una intensa competencia de precios ha caracterizado al ramo de las aerolíneas en Estados Unidos desde que fue desregulado. Con la intención de aumentar el número de pasajeros, una aerolínea como United puede recortar su precio en una ruta muy concurrida: Nueva York a Los Ángeles, por ejemplo. Sin embargo, los competidores en esta ruta, como American y Delta, suelen igualar esa tarifa baja de inmediato. De esto resulta que no hay cambio significativo en la participación de mercado que mantiene cada aerolínea en esa ruta. Pero otra consecuencia es que el precio del mercado se asienta, al menos temporalmente, en el nivel bajo. A menos que el número de pasajeros crezca de modo sustancial, es probable que se vean afectadas las ganancias de las aerolíneas que vuelan por ese trayecto y que igualan los precios de tarifa reducida.

¿Qué estrategias de marketing podría emplear una aerolínea para no tener que igualar el recorte de precios de un competidor?

Target, que hacen hincapié en pequeños márgenes de utilidades brutas, gran volumen y pocos servicios al cliente (incluidos los vendedores). Ellos le ponen precio, a marcas muy anunciadas y conocidas, de 10 a 30% por debajo del precio de lista sugerido, que es el que ponen normalmente los detallistas de servicio completo. Aldi, un abarrotero detallista con tiendas en toda Europa, así como en Australia y Estados Unidos, compensa sus muy bajos precios al concentrarse en un surtido de productos limitado, principalmente con marcas de intermediarios. Incluso los detallistas que ofrecen un surtido de servicios al cliente tal vez pongan precios por debajo del nivel competitivo eliminando algunos servicios.


www.aldi.com

El riesgo en la asignación de precios por debajo de la competencia es que los consumidores comienzan a ver el producto (o una tienda detallista entera) como un artículo básico indiferenciado, como el carbón y la sal a granel, con la atención entera en las diferencias de precio. Si eso ocurre, y algunos dirían que ya ha sido así en campos como el de las computadoras personales y los televisores de pantalla plana, entonces los consumidores eligen la marca de precio más bajo. A su vez, es probable que las firmas competidoras desaten una guerra de precios que disminuya o elimine las ganancias. Un observador hizo una pregunta que se aplica a cualquier industria en la que las empresas recurren al precio como medio para obtener ventaja sobre los competidores: "¿Cómo pueden las cadenas restauranteras tener siquiera la esperanza de volver a asignar alguna vez precios altos después de promover en forma incesante precios de poco valor?"[27]



TAG Heuer SA posiciona sus relojes como de alta calidad y estilo. El fabricante de relojes usa celebridades, incluyendo al golfista Tiger Woods, para promover sus relojes. Aquí, Shahrukh Khan, una estrella de cine de India, muestra su TAG Heuer frente a un enorme anuncio impreso para esta marca. TAG Heuer busca una fuerte posición de mercado conforme crece la demanda de relojes de lujo en India.


www.tagheuer.com

Asignación de precios por encima de la competencia

Hay productores o detallistas que ponen a veces sus precios *por encima* del nivel predominante del mercado. Por lo común, la **asignación de precios por encima de la competencia** sólo funciona cuando el producto es distintivo o cuando el vendedor ha adquirido prestigio en su campo. La mayoría de las comunidades tienen una boutique de ropa de elite y una joyería prestigiada en las que los precios están notablemente arriba del nivel puesto por otras tiendas con productos aparentemente similares. Sin embargo, una gasolinera que tiene una fuerte ventaja basada en una mejor ubicación (como la de que sea la única estación en muchos kilómetros sobre una autopista interestatal) tal vez pueda aplicar la asignación de precios por arriba del nivel del mercado.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Qué efectos tiene el euro en la asignación de precios en Europa?

Como se explica en el capítulo 3, todos los países de la Unión Europea, salvo tres, han adoptado una divisa común llamada euro (Dinamarca, Reino Unido y Suecia decidieron mantener su divisa nacional, al menos por el momento). La circulación de los nuevos billetes y monedas se inició en el 2002 y sustituyó a los francos, marcos, pesetas y otras divisas.

La adopción de una divisa común ha tenido consecuencias significativas en las empresas que hacen negocios en los 12 países que la adoptaron, los cuales en conjunto tienen casi 300 millones de ciudadanos y representan la sexta parte de la economía mundial. Entre esas consecuencias están:

- Con una sola divisa, lo que produce la llamada transparencia de precios, a los mercadólogos les resulta más difícil usar niveles de precios distintos en países diversos, ya que los consumidores pueden comparar fácilmente los precios. Hasta antes del euro, las compañías podían variar los precios de un país a otro, tomando en cuenta factores como la competencia y la sensibilidad de los consumidores a los precios en una región específica. Por ejemplo, a fines de la década de 1990, una botella de Gatorade costaba en Alemania casi cuatro veces más que en España. Sin embargo, el advenimiento del euro debe conllevar, al paso del tiempo, la convergencia de precios (la reducción de la gama de precios).
- Frente a la competencia de precios adicional, es probable que los detallistas y mayoristas busquen precios más bajos con sus proveedores.

De manera coincidente con la introducción del euro, muchas compañías modificaron, o pensaron cambiar, sus estrategias de asignación de precios. Las siguientes son algunas opciones:

- Determinar si es necesario un solo precio "paneuropeo" o todavía son aplicables las diferencias de precios. En palabras de un directivo: "La divisa común no borra 20 siglos de diferencias históricas y culturales".
- Diseñar productos innovadores para satisfacer necesidades específicas y, como resultado, que no estén sujetos constantemente a comparaciones de precios.
- Establecer un programa de marketing paneuropeo, con producto, empaque, precio y programa de promoción comunes en todo el continente. Procter & Gamble está muy interesada en esta estrategia.

Algunos compradores y organizaciones de consumidores europeos afirman que las compañías vieron en la introducción del euro una oportunidad para aumentar los precios. En particular, muchos consumidores piensan que los precios se "redondearon hacia arriba" durante la conversión de las divisas nacionales al euro. Sin embargo, esos supuestos aumentos se habrían compensado con la reducción de precios en otros productos. Según una fuente, durante los dos primeros años del euro, los precios en los países participantes se elevaron alrededor de 1.25% anual. Esta tasa de inflación fue menor que la experimentada en esos países en la década de 1990.

Fuentes: "The Euro and Prices Two Years On", *Monthly Report of the Deutsche Bundesbank*, enero de 2004, pp. 15+; David Fairlamb, "Has the Euro Unleashed a Wave of Price Gouging?", *BusinessWeek*, 16 de septiembre de 2002, p. 43; Michael R. Sesit, "Shopping Around—Euro Adds Momentum to Price Comparisons", *The Wall Street Journal*, 11 de enero de 2002, p. 27; y Maricris G. Briones, "The Euro Starts Here", *Marketing News*, 20 de julio de 1998, pp. 1, 39.



La asignación de precios por arriba del nivel del mercado la utilizan a menudo los fabricantes de marcas de prestigio de bienes de alto costo, como automóviles (Ferrari, Bentley), cristalería (Waterford), productos de piel (Gucci, Fendi) y relojes (Breguet, Rolex). Patek Philippe, una empresa suiza, hace sólo unos 30 000 relojes por año, ¡pero los precios de éstos van de 9 000 a más de 1 000 000 de dólares por reloj! La asignación de precios por arriba del nivel del mercado se emplea también para los bienes de negocios. En ocasiones puede ser eficaz para bienes de costo relativamente bajo. Premier Industrial, por ejemplo, les pone a sus abrazaderas y tuberías precios por lo menos 10% (y ocasionalmente mucho más altos) por encima de los productos competidores. Premier, un distribuidor industrial, puede hacer esto porque, a diferencia de sus competidores, acepta pequeños pedidos y hace sus envíos dentro de las 24 horas siguientes a la toma de la orden.[28]

Algunas empresas de servicios también ponen sus precios arriba de los de sus competidores. En la industria hotelera, las cadenas Ritz Carlton y Fairmont han aplicado este enfoque con éxito. Considere un ejemplo de la asignación de precios por encima de la com-



petencia en el campo de los servicios personales, específicamente en la instrucción del golf. La mayoría de los instructores profesionales entre los "100 mejores" del año de la revista *Golf Magazine,* cobran de 100 a 250 dólares la hora por sus servicios. Sin embargo, un pequeño grupo que ha trabajado con estrellas como Tiger Woods y Vijay Singh, exigen mucho más: hasta 5 000 dólares por medio día e incluso más. Por supuesto, esos precios tan elevados recortan la demanda, lo cual está bien para algunos de estos instructores de elite.[29]

Resumen

En nuestra economía, el precio influye en la asignación de recursos. En cada empresa, el precio es un factor significativo para lograr el éxito en marketing; y en muchas situaciones de compra puede ser de gran importancia para los consumidores. Sin embargo, es difícil definir el precio. Una definición general podría ser: el precio es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad necesarios para adquirir un producto.

Antes de poner el precio base de un producto, la administración debe identificar su objetivo de asignación de precios. Los objetivos principales de la asignación de precios son: 1) percibir una retribución meta sobre la inversión o en ventas netas, 2) maximizar utilidades (ganancias), 3) incrementar ventas, 4) mantener o captar una participación meta del mercado, 5) estabilizar los precios y 6) hacer frente a los precios de la competencia.

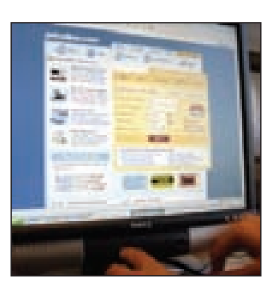
Aparte del objetivo de asignación de precios de la empresa, otros factores clave que influyen en la asignación de precios son: 1) la demanda del producto, 2) las reacciones de la competencia, 3) las estrategias planeadas para otros elementos de la mezcla de marketing y 4) el costo del producto. El concepto de elasticidad se refiere al efecto que los cambios en el precio unitario tienen en el número de unidades vendidas y en el ingreso total.

Tres de los principales métodos que se siguen para determinar el precio base son la asignación de precios sobre el costo más el margen de utilidades, el análisis marginal y la asignación de precio únicamente en relación con el mercado. Para que la asignación de precios sobre el costo más el margen de utilidades sea efectiva, el vendedor debe considerar varios tipos de costos y sus reacciones a los cambios en la cantidad producida. Un productor suele poner un precio para cubrir el costo total. En algunos casos, sin embargo, la mejor política tal vez sea poner un precio que cubra sólo el costo marginal. La debilidad principal de la asignación de precios sobre el costo más el margen de utilidades es que no considera en modo alguno la demanda del mercado. Para compensar en parte esta falla, la empresa puede aplicar el análisis de equilibrio como herramienta en la puesta del precio.

En situaciones de comercio reales, las condiciones del mercado influyen en la asignación de precios. De aquí que el análisis marginal, que toma en cuenta la demanda y los costos para determinar un precio conveniente para un producto, es útil para entender las fuerzas que afectan al precio. El precio y el nivel de producción se ponen en el punto en que los costos marginales igualan al ingreso marginal. La eficiencia del análisis marginal en la asignación de precios depende de que se obtengan datos de costo confiables.

Hay muchos productos para los que resulta relativamente fácil asignar precios, pues la administración se limita a ponerlos al nivel de la competencia. La asignación de precios a los niveles prevalecientes en el mercado tiene sentido para las empresas que venden productos muy conocidos y estandarizados, y en ocasiones para las compañías individuales en un oligopolio. Dos variantes de la asignación de precios al nivel del mercado son la puesta del precio por encima o debajo de los niveles de los competidores principales.

Más sobre **Priceline.com**



Después de establecer su sitio web como el lugar para cotizar boletos de avión, Priceline.com aspira a mucho más. Según Jay Walker, su fundador: "No existe una categoría [de productos] en la que no estaremos". En relación con la primer área de expansión, Walker comentó: "Hasta ahora, los hoteles han enfrentado el peor de dos mundos posibles. Si reducen los precios de algunos cuartos, se arriesgan a provocar la ira de huéspedes que pagaron precios más altos. Si mantienen estáticos los precios, existe el riesgo de oportunidad, de que algunos cuartos se queden vacíos".

Al permitir que los consumidores establezcan sus propios precios, Priceline vende la estancia en cuartos de hotel a viajeros que de otra manera no reservarían cuartos en las cadenas hoteleras participantes. En octubre de 1998, apenas meses después de su inicio, Priceline ya reservaba más de 4 000 cuartos mensuales. A mediados de 2001, la compañía vendía reservaciones mensuales por más de 50 000 noches de estancia. La demanda creció a más de 7.5 millones de noches de cuartos en 2004,

comparados con las cifras correspondientes de Priceline de 2.8 millones de boletos de avión contratados y unos 5 millones de días de alquiler de autos.

Menos exitoso resultó el movimiento de la compañía a los ramos de abarrotes y gasolina. En una empresa conjunta, llamada WebHouse Club Inc., Priceline intentó motivar a los compradores para que adquirieran en línea cereales, refrescos y otros abarrotes, en vez de hacerlo en un supermercado "físico". Los compradores especificaban los precios que pagarían por artículos de 149 categorías. Una cuota mensual de 3 dólares les daba el derecho de escribir los precios y averiguar al instante si los fabricantes de los productos los aceptaban o no. Después de pagar en línea con una tarjeta de crédito, el cliente iba a un supermercado local participante, recorría los pasillos y seleccionaba los artículos comprados. A fin de contrarrestar las críticas de que el proceso llevaba tiempo, los administradores de Priceline afirmaron que muchos compradores ya dedicaban tiempo a cortar y organizar los cupones de los fabricantes.

Básicamente, muchos grandes fabricantes de bienes de consumo se rehusaron a participar, con lo que WebHouse tuvo que subsidiar los descuentos que había prometido a los compradores. Empresas como Kimberly-Clark se mostraron renuentes al otorgamiento de descuentos a WebHouse, ya que no querían poner en riesgo sus marcas u otros canales de distribución.

Por este y otros motivos, el sitio web de abarrotes de "fije su precio" fracasó. La empresa conjunta de venta de gasolina fracasó por razones similares. Los mercadólogos de las grandes cadenas de gasolineras se rehusaron por la renuencia de WebHouse en cuanto a indicarles cuáles de sus competidores se habían unido al programa. Además, como señaló uno de los mercadólogos: "La gasolina es en parte una compra de conveniencia. Las personas no andan buscando por toda la ciudad para ahorrar dos dólares mensuales".

Sin inmutarse, pero tal vez más prudente, Priceline.com Inc., está abriéndose paso en el área de los productos de viaje. Por ejemplo, el servicio en línea llegó a un acuerdo para vender cuartos de hotel con descuento de algunas cadenas conocidas en su sitio web Lowestfare.com. Al anunciar el contrato en 2003, Priceline dijo que las cadenas participantes eran Marriott, Hilton, Hyatt, Six Continents (ahora InterContinental) y Starwood.[30]

1. ¿Qué aspectos pasó por alto la empresa conjunta WebHouse de Priceline en su intento de aplicación del concepto "fije su propio precio" a los abarrotes?

2. ¿Qué otras categorías de productos serían idóneas para el modelo de negocios de Priceline?

Términos y conceptos clave

Precio (338)
Trueque (338)
Valor (340)
Objetivos de la asignación de precios (342)
Precio base (precio de lista) (345)
Precio esperado (345)
Demanda inversa (346)
Costo fijo (348)
Costo fijo total (348)
Costo fijo promedio (348)
Costo variable (348)
Costo variable total (348)
Costo variable promedio (348)
Costo total (349)
Costo total promedio (349)
Costo marginal (349)
Curva de costo fijo promedio (349)
Curva de costo variable promedio (349)
Curva de costo total promedio (349)
Curva de costo marginal (350)
Asignación de precios sobre el costo más margen de utilidad (350)
Análisis de punto de equilibrio (353)
Punto de equilibrio (353)
Ingreso marginal (355)
Ingreso promedio (355)
Asignación de precios para hacer frente a la competencia (357)
Asignación dinámica de precios (357)
Competencia perfecta (358)
Demanda con falla (358)
Oligopolio (358)
Asignación de precios por debajo de la competencia (358)
Asignación de precios por encima de la competencia (359)

Preguntas y problemas

1. *a*) Explique cómo puede influir el objetivo de la asignación de precios de una compañía en el programa promocional del producto.

b) ¿Cuál de las seis metas de asignación de precios comprende la mayor y más emprendedora campaña promocional?

2. ¿Qué condiciones de marketing podrían llevar lógicamente a una empresa a ponerse como objetivo de asignación de precios "hacer frente a la competencia"?

3. ¿Cuál es su precio esperado para cada uno de los artículos siguientes? ¿Cómo llegó a su estimado en cada caso?

a) Un servicio de Internet que le envíe a usted diariamente por correo electrónico noticias de dos ciudades de su elección (como su ciudad de residencia y otra en la que pudiera vivir en el futuro).

b) Un nuevo tipo de refresco de cola que retenga su gas bastante tiempo después de abrirse; envasada en botellas de 355 mililitros y de dos litros.

c) Un modelo de televisor de mesa alimentado por energía nuclear, con garantía de funcionar 10 años sin reemplazo del componente generador original; que no requiera baterías ni cables eléctricos.

4. Nombre tres productos, incluido por lo menos un servicio, de los cuales crea que hay demanda inversa. De cada producto, ¿dentro de qué escala de precios se encuentra esta demanda inversa?

5. En la figura 12.2, ¿qué importancia tiene el punto donde la curva de costo marginal intersecta la curva de costo total promedio? Explique por qué la curva de costo total promedio está declinando (ligeramente) a la izquierda del punto de intersección y ascendiendo (un poco) más allá de este punto. Explique cómo puede estar subiendo la curva de costo marginal mientras la curva de costo total promedio está declinando todavía.

6. ¿Cuáles son los méritos y limitaciones del método basado en costo más margen de utilidades para poner un precio base?

7. En una gráfica de equilibrio, ¿es horizontal siempre la línea de costo *fijo* total? ¿Es recta siempre la línea de costo *variable* total? Explique.

8. Remitiéndose a la tabla 12.3 y a la figura 12.4, ¿cuáles serían los puntos de equilibrio de Futon Factory en los precios de 50 y 90 dólares, si los costos variables son de 40 dólares por unidad y los costos fijos se mantienen en 25 000 dólares?

9. Un pequeño fabricante vende bolígrafos a los detallistas a 8.40 dólares por docena. El costo de manufactura fue de 50 centavos de dólar por bolígrafo. Los gastos, incluyendo todos los costos de venta y administrativos, excepto la publicidad, fueron de 19 200 dólares. ¿Cuántas docenas tiene que vender el fabricante para cubrir estos gastos y pagar una campaña publicitaria de 6 000 dólares de costo?

10. En la figura 12.5, ¿por qué la empresa tendría normalmente que dejar de producir en la cantidad Q? ¿Por qué se pone el precio en B, en lugar de D o A?

Marketing en acción

1. Elija tres bienes (productos no comestibles, nuevos o usados, en la escala de 10 a 100 dólares) cuya compra esté considerando. Determine el precio de los artículos en su comunidad local, indagando en uno o más puntos de venta detallistas. Vaya después a un sitio de subasta en línea, como eBay.com o Amazon.com, y compare los precios de cada uno de los artículos. ¿Cuáles son más bajos, los precios en línea o los de las tiendas? ¿Dónde compraría usted cada artículo? ¿Bajo qué razones estarían basadas sus decisiones?

2. Identifique un establecimiento de su comunidad que en general asigne precios *por debajo* de los niveles de la mayoría de otras empresas y otro que ponga los precios *por encima* de los niveles prevalecientes del mercado. Obtenga una entrevista con el gerente de cada establecimiento. Pídales a ambos que expliquen las razones de ser y los procedimientos asociados con sus métodos de asignación de precios. Pregunte también al gerente de la tienda de precios por encima del mercado cómo se atrae y se satisface luego a los clientes con esos precios altos.

Capítulo 13

PARTE 4



"Bose se comprometió, entonces, a lograr lo que parecería una contradicción: 'un gran sonido en un altavoz pequeño'."

Estrategias de asignación de precios

¿Puede mantenerse **Bose** en la cresta de la ola?

¿Cómo puede una combinación de radio y un reproductor sencillo de discos compactos venderse adecuadamente con un precio de 499 dólares? ¿Qué haría que los consumidores gasten más de 1 000 dólares en un sistema más avanzado con un cambiador de cinco discos compactos? Tal vez las respuestas sean simplemente que la Corporación Bose da productos superiores basados en una detallada investigación.

La Corporación Bose fue fundada en 1964 por el doctor Amar Bose, profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts, después de quedar decepcionado por la calidad del sonido de un sistema estéreo que adquirió. El primer producto de la compañía, el altavoz 2201, reproducía un sonido excelente, pero era grande.

Bose se comprometió entonces a lograr "un gran sonido en un altavoz pequeño". El modelo 901 Direct/Reflecting Speaker, lanzado al mercado en 1968, logró eso. Al reflejar 89% del sonido de las paredes, este modelo replicaba un concierto en vivo tanto como era posible. Sin embargo, el altavoz 901 no fue bien recibido al principio. Según Bose, "hacía todo lo que se consideraba equivocado", es decir, el altavoz era pequeño, no tenía *woofers* o *tweeters* y tenía altavoces de cuatro pulgadas apuntados en direcciones no tradicionales.

Después de 14 años de investigación, Bose introdujo nuevos productos basados en "tecnología de altavoces de guía de ondas acústicas". Esta tecnología es la base y justificación de los radios, reproductores de radio/CD *y* de los llamados sistemas musicales de precio relativamente alto de Bose.

Según Bose, su nuevo Sistema de Onda Musical reproduce notas musicales media octava más baja que su predecesor. Productos mejorados de menor precio pueden "canibalizar" las ventas de ofertas de mayor precio (y presumiblemente más rentables). El fundador de la empresa no se preocupa, y dice que las empresas "nunca deben temer a los productos que se vuelven obsoletos por sus propios productos (nuevos y mejores)".

Bose ofrece sus productos a través de múltiples canales de distribución. La compañía trata directamente con consumidores que ven sus anuncios en diversos medios, o acuden a su sitio web. Además, tiene una amplia red de detallistas. Otro método es una serie de 115 "tiendas de exhibición" en Estados Unidos y más de 25 en otros países. En ellas, un consumidor interesado puede escuchar la calidad del sonido que emiten los productos Bose en entornos realistas.

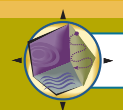
El producto 3-2-1 tipifica las estrategias de marketing de la compañía, al menos para sus productos para el consumidor.

- El 3-2-1 va dirigido a hogares que no tienen sonido envolvente, porque cuentan con muy poco espacio para la serie normal de cinco altavoces, o creen que este producto es demasiado complejo, o que no proporciona un buen valor.
- El 3-2-1 entrega beneficios no encontrados en productos de la competencia. Proporciona sonido envolvente total de dos altavoces y entrega un área más grande en la cual las personas pueden disfrutar el sonido envolvente más que con los sistemas anteriores de dos altavoces.
- El 3-2-1 lo distribuye una amplia variedad de detallistas, incluyendo cadenas importantes, como Tweeter y Best Buy, y también a través de canales controlados por Bose.
- Los productos Bose, incluyendo el 3-2-1, se promueven con intensidad, en especial a través de medios impresos (desde revistas de estilo de vida hasta periódicos) y en exhibiciones en tiendas.
- Cuando se lanzó al mercado en 2001, el precio de venta al detalle del producto, de 999 dólares, era notablemente más elevado que el de los productos de la competencia. No obstante, el 3-2-1 se convirtió en el sistema de teatro para el hogar de mayor venta.

La Corporación Bose es de propiedad privada y así no necesita revelar sus ventas o utilidades reales. Un competidor especula que la compañía, con sede en Massachusetts, vende un total de alrededor de 1 millón de unidades de sus dos productos básicos, el sistema musical Wave y el radio Wave, cada año.

La filosofía de Bose es que, a través de la investigación, "la ficción de ayer se convierte en la realidad de mañana". Así, la piedra angular para el marketing de la compañía es ofrecer un producto superior. Si eso ocurre, los precios relativamente altos no son un impedimento porque muchos consumidores concluyen que los productos Bose proporcionan un valor excepcional.[1]

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los precios relativamente altos de Bose?


www.bose.com

En lo fundamental, al manejar el elemento del precio de una mezcla de marketing en una empresa (trátese de un fabricante como Bose, una empresa de servicios como Accenture Consulting, un detallista como Macy's o una compañía en línea como Bluefly), primero se tiene que decidir su meta de asignación de precios y luego poner el precio base de un bien o un servicio. La tarea final, como se aprecia en la figura 13.1, es plantear estrategias de asignación de precios que sean compatibles con el resto de la mezcla de marketing. Hay que dar respuesta a muchas preguntas estratégicas relacionadas con el precio, y no sólo ha de hacerlo Bose, como en el caso precedente, sino todas las empresas. Entre estas cuestiones se incluyen: ¿compite nuestra compañía esencialmente sobre la base del precio o sobre otros factores?, ¿qué clase de programa de descuentos se debe adoptar?, ¿en ocasiones absorberemos costos de envío?, ¿nuestros métodos de asignación de precios son acordes con la ética y son legales?

Objetivos del capítulo

En este capítulo analizamos primordialmente las formas en que una empresa se adapta a un precio base de un producto para coincidir con su programa total de marketing. Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

- La competencia de precios, especialmente la asignación de precios por valor y la competencia ajena al precio.
- Las estrategias de asignación de precios para entrar en un mercado, en especial la de descremado del mercado y la de penetración en éste.
- Los descuentos y compensaciones (rebajas y bonificaciones).
- Las estrategias geográficas de asignación de precios.
- Las situaciones especiales de asignación de precios, especialmente los enfoques de un precio y de precio flexible, la asignación de líder de precios, la asignación de precios bajos todos los días y de precios altos-bajos y los cambios reactivos y proactivos.
- Cuestiones legales relacionadas con la asignación de precios.

En este capítulo usaremos con frecuencia el término *estrategia*, así que vamos a explicar su significado. Una **estrategia** es un amplio plan de acción por medio del cual una organización intenta alcanzar una meta particular. Para ilustrar esto, una compañía puede adoptar una estrategia de oferta de descuentos por cantidad para lograr la meta de 10% de aumento en las ventas de este año.

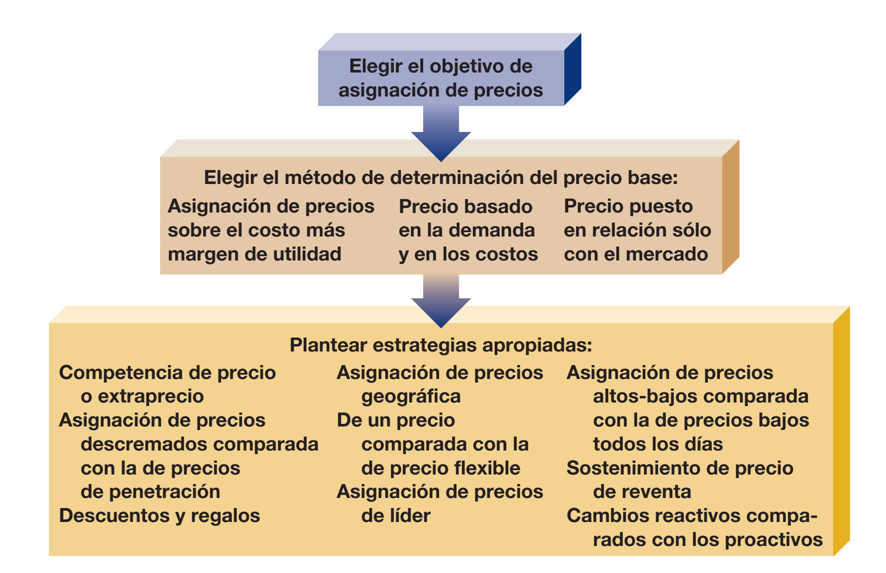
Competencia de precios contra competencia ajena al precio

Al desarrollar un programa de marketing, la administración tiene que decidir si va a competir esencialmente sobre la base del precio o de elementos fuera del precio de la mezcla de

FIGURA 13.1

El proceso de determinación del precio.

Los primeros dos pasos se trataron en el capítulo 12, el tercero es el tema de este capítulo.



marketing. Esta elección afecta, como es obvio, a otras partes del programa de marketing de la empresa.

Competencia por precio

Una compañía entra en la **competencia de precio** al ofrecer regularmente productos a precios lo más bajos posible, acompañados usualmente de pocos servicios, si acaso. Los bienes de consumo electrónicos, las computadoras y los viajes aéreos se cuentan entre los miles de ramos caracterizados por una competencia de precio rigurosa. Las nuevas aerolíneas han intensificado recientemente la competencia de precios en Estados Unidos y Europa.[2]

www.dollargeneral.com

En el sector detallista, las grandes cadenas de descuento, incluidas Wal-Mart y Kmart, compiten principalmente sobre la base del precio. Hay cadenas menores, como Dollar General y Family Dollar Stores, que ofrecen los llamados descuentos profundos, y que por esto dependen aún más de los precios bajos. Los descuentistas agresivos se han expandido rápidamente "al provocar a los consumidores con una amplia gama de productos comestibles y domésticos en tiendas limpias, bien organizadas y surtidas en abundancia".[3]

La competencia de precios también se ha estado esparciendo por otras partes del mundo. Por ejemplo, las reducciones de precio se vuelven más comunes por toda Europa. Este cambio en la estrategia competitiva se debió a la eliminación de diversas barreras comerciales y, en fecha más reciente, a la introducción del euro, la moneda común. Algunos detallistas electrónicos, tanto en Estados Unidos como en otros países, han utilizado la competencia de precios en sus esfuerzos para atraer a los compradores y establecerse en el mercado.

En el capítulo 12 vimos cómo son cada vez más los consumidores que buscan mejor valor en sus compras. En respuesta, muchas compañías recurren a lo que se llama **asignación de precios por valor**. Esta forma de competencia de precio se propone mejorar el valor de un producto, es decir, la razón matemática de sus beneficios a su precio y costos relacionados. Para poner en práctica la asignación de precios por valor, una empresa: 1) ofrece productos con precios más bajos, pero con los mismos beneficios o tal vez algunos agregados, y 2) al mismo tiempo busca la forma de recortar gastos para que no se vean afectadas las ganancias.

El valor se puede mejorar también introduciendo un producto mucho mejor con un precio un poco más alto que el de los competidores. El rastrillo de afeitar M3Power, de Gillette, el chip microprocesador Xeon de Intel y el neumático Eagle F1 de Goodyear ilustran todos esta perspectiva.[4] Pese a estos notables ejemplos, actualmente no es común.

A partir de principios de la década de 1990, la asignación por precios de valor se convirtió en una tendencia de marketing de importancia crítica en diversos campos, desde las computadoras personales hasta la comida rápida. Considere un ejemplo: Taco Bell redujo



Dollar Tree Stores, Inc., que tiene casi 2 800 puntos de venta bajo el nombre de Dollar Tree y otros, vende toda su mercancía a dólar por artículo. Para obtener ganancia, los "descuentistas agresivos", como Dollar Tree, tienen que controlar los gastos de operación, así como el costo de los bienes vendidos. Un método es el de encontrar proveedores dispuestos a vender mercancía de liquidación y excedentes de inventario a costos muy bajos.


www.dollartree.com

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Acaso la manera de hacer las cosas de Wal-Mart funciona en todo el mundo?

En su conversión en la empresa más grande del mundo, Wal-Mart se apegó a una fórmula básica: vender bienes de consumo (como los productos de belleza y salud), bienes blandos (como la ropa) y bienes duros (como las parrillas para asado alimentadas con gas) a precios muy rebajados. Esta fórmula, en que se toma en cuenta la competencia de precios, ha tenido una efectividad fenomenal en Estados Unidos. Sin embargo, la compañía es inexperta en el terreno internacional; su primera experiencia en otro país ocurrió hasta 1991. En ese año, Wal-Mart estableció una sociedad con Cifra S. A., cadena de tiendas de descuento en México. Su primera empresa conjunta, una sucursal de Sam's Club, tuvo un gran éxito desde el principio.

A pesar de su primer triunfo en México, Wal-Mart ha tenido dificultades para lograr el éxito, por no decir resultados extraordinarios, fuera de Estados Unidos. En cada nuevo país donde se instala, la cadena estadounidense se ha topado con diferencias culturales o reglamentos con los que no está familiarizada, o ambas cosas, además de haber cometido algunos errores. Por ejemplo, en China intentó vender artículos (como las escaleras de extensión) inadecuados para los diminutos departamentos de los residentes. En Alemania, la compañía subestimó la resolución de los sindicatos y de más de una decena de competidores bien atrincherados. De hecho, la llegada de Wal-Mart precipitó una guerra de precios (*preiskreig*, en alemán).

Los altos directivos de Wal-Mart están "aprendiendo en la práctica" internacional. A manera de ejemplo, han decidido que brindar una amplia autoridad a los administradores locales en las decisiones sobre mercancías es preferible a las compras centralizadas. El detallista estadounidense también superó un reglamento alemán que prohíbe precios "excesivamente bajos".

Muchos consumidores de los países a los que llega Wal-Mart están complacidos con la amplia variedad de mercancías a bajo precio en las tiendas de la empresa. Sin embargo, algunos consumidores, directivos y funcionarios gubernamentales no se sienten a gusto con el invasor estadounidense. Por ejemplo, en Europa se insiste frecuentemente en que la llegada de Wal-Mart fuerza la quiebra de pequeños detallistas como resultado de la competencia de precios intensificada.

Ahora, Wal-Mart tiene más de 1 500 tiendas en nueve países fuera de Estados Unidos, que van desde Argentina hasta China. También tiene un interés minoritario en una importante cadena detallista japonesa y es el detallista más grande en Canadá y México. La gigantesca cadena abre cada año más de 125 tiendas fuera de Estados Unidos. Las ventas de Wal-Mart fuera de Estados Unidos son de alrededor de 50 000 millones de dólares, ¡además de los 250 000 millones en ventas de su mercado doméstico!

El éxito definitivo de Wal-Mart fuera de Estados Unidos dista mucho de estar asegurado. Por ejemplo, en el mercado al detalle de 600 000 millones de dólares en China, este detallista sólo ha abierto 50 tiendas. En Alemania, Wal-Mart tuvo que cerrar dos tiendas que fracasaron y lucha por mantenerse redituable. Sin embargo, dado su enorme tamaño y sus resultados exitosos, la compañía que fundó Sam Walton probablemente tenga más probabilidades de éxito mundial, si no es que de predominio, que cualquier otro invasor extranjero.



Fuentes: www.walmartstores.com consultado el 16 de febrero de 2005; Jack Ewing, "Wal-Mart: Local Pipsqueak", *BusinessWeek,* 11 de abril de 2005, p. 54; Alex Ortolani, "China Opens Its Doors to the World's Retailers", *The Wall Street Journal,* 14 de diciembre de 2004, p. A13; David Luchnow, "How NAFTA Helped Wal-Mart Reshape the Mexican Market", *The Wall Street Journal*, 31 de agosto de 2001, pp. A1, A2; Barbara Thau, "Wal-Mart Takes On the World", *HFN*, 3 de septiembre de 2001, p. 8; y Ernest Beck y Emily Nelson, "As Wal-Mart Invades Europe, Rivals Rush to Match Its Formula", *The Wall Street Journal*, 6 de octubre de 1999, pp. A1, A6.

los precios en algunos de sus productos principales, como los tacos y los burritos, e hizo la prueba de introducir productos más baratos, del tamaño de bocadillos, pero luego los descartó. Taco Bell introdujo un menú Big Bell Value, ofreciendo raciones más grandes, como carne adicional y tacos de dos niveles. De igual importancia es que la cadena atacó su estructura de costos, en particular los costos de mano de obra. Sus empleados "ensamblan" los tacos y otros productos con carnes y verduras cocinados, rebanados y preparados por proveedores externos y entregados a los puntos de venta.[5]

La asignación de precios por valor subraya el elemento de precio de la mezcla de marketing, pero no basta con eso. Un alto ejecutivo de una compañía de computadoras lo expresó de esta manera: "Si todo lo que usted puede ofrecer es precio, no creo que ésa sea una estrategia exitosa en el largo plazo".[6] En consecuencia, la asignación de precios por

valor depende de combinar en forma creativa todos los elementos de la mezcla de marketing para maximizar los beneficios en relación con el precio y otros costos.

Con una estrategia de asignación de precios por valor, los productos a menudo tienen que rediseñarse para ampliar los beneficios y/o "afeitar" costos. Hay que fortalecer las relaciones con los clientes para generar ventas de repetición. Entre los pasos encaminados a este fin están los programas de comprador frecuente, las líneas telefónicas de servicio al cliente sin cargo y las garantías sin complicaciones. Y se debe reestructurar la publicidad para que provea más hechos y menos atracciones emocionales. Por último, las empresas que desean realzar el valor necesitan negociar en forma enérgica con los proveedores. Lo que se dijo de un descuentista profundo se aplica bastante bien a todas las compañías que se apoyan en la asignación de precios por valor: "...para vender mercancía en los puntos de precios bajos de Family Dollar, usted tendría primero que comprar al precio correcto".[7]

Competencia ajena al precio

En la **competencia ajena al precio**, los vendedores mantienen los precios estables y tratan de mejorar sus posiciones de mercado poniendo de relieve otros aspectos de sus programas de marketing. Aún deben tomarse en consideración los precios de los competidores, y con el tiempo habrá cambios de precios. No obstante, en la competencia ajena al precio, el interés recae en aspectos distintos del precio.

Para usar términos familiares en teoría económica, podemos diferenciar la competencia de precio y la competencia ajena al precio. En la competencia *de precio*, los vendedores tratan de subir o bajar por sus curvas de demanda individual mediante el cambio de precios; en la competencia *ajena al precio*, los vendedores tratan de desplazar sus curvas de demanda a la derecha por medio de diferenciación de producto, actividades promocionales o alguna otra técnica. En la figura 13.2, la curva de demanda enfrentada por el productor de un modelo determinado de esquíes es DD. A un precio de 350 dólares por par, el productor puede vender 35 000 pares al año en el mercado europeo. Sobre la base de la competencia de precio sola, las ventas se pueden incrementar a 55 000 pares si el productor está dispuesto a reducir el precio a 330 dólares por par. La curva de demanda es todavía DD. No obstante, el productor está interesado en impulsar las ventas sin disminución alguna en el precio de venta. Consecuente, la firma emprende un nuevo programa promocional, una forma de competencia ajena al precio. Suponga que se persuade a suficientes nuevos clientes de comprar al precio original de 350 dólares, de modo que las ventas unitarias crecen a 55 000 pares al año. En efecto, la curva entera de demanda se ha movido a la posición D′D′.

Con la competencia de precio, muchos consumidores "aprenden" a comprar una marca sólo mientras tiene el precio más bajo. Hay poca lealtad del cliente cuando el precio es la única característica que diferencia un producto de otro. Como aconsejaba un consultor a los detallistas: "La competencia de precios a largo plazo puede causar estragos devastadores en las utilidades".[8] Sin embargo, con la competencia ajena al precio, el vendedor conserva alguna ventaja por su diferenciación en otras características (como un diseño elegante), aun cuando otra compañía decida vender a precios más bajos. Así, muchas empresas practican con energía la competencia ajena al precio, y otras querrían hacer esto mismo en lugar de apoyarse en la competencia de precio. Con el deseo de ser dueñas de sus propios destinos, las empresas creen tener más control en la competencia sin precio.

FIGURA 13.2

Desplazamiento de la curva de demanda de esquíes.

La competencia extraprecios puede desplazar la curva de demanda de un producto. Una compañía que vende esquíes en el mercado europeo utilizó un programa promocional para vender más esquíes al mismo precio, con lo cual desplazó DD a D′D′. El volumen creció de 35 000 a 55 000 unidades a 350 dólares (del punto X al punto Y). Aparte de la publicidad, ¿qué otros dispositivos podría emplear esta empresa para desplazar su curva de demanda?

El mejor método en la competencia ajena al precio es crear valores de marca fuertes, de ser posible, inexpugnables, para los productos de la empresa. Dos métodos para lograr esto consisten en desarrollar productos distintivos, únicos en lo posible, y en crear un programa promocional novedoso y atractivo. En ese sentido, Gap introdujo jeans de 98 dólares ofreciendo una mezclilla de más calidad, costuras especiales y una apariencia previamente desteñida de moda. Además, algunas compañías acentúan la variedad y la calidad de los servicios complementarios que ofrecen a los clientes.[9]



Estrategias de entrada en el mercado

Al prepararse para entrar en el mercado con un nuevo producto, la administración debe decidir si adoptará una estrategia de asignación de precios descremados o de penetración.

Asignación de precio descremado en un determinado mercado

A poner un precio inicial relativamente alto para un producto nuevo se le denomina **asignación de precios descremados en el mercado** (*market-skimming pricing*). Normalmente, el precio es alto en relación con la escala de precios esperados del mercado meta, es decir, el precio se sitúa en el más alto nivel posible que los consumidores más interesados pagarán por el nuevo producto. Por ejemplo, Procter & Gamble usó esta estrategia al introducir SK-II en Estados Unidos después de que el producto ganó una posición de "estrella" en Asia. Ofreció un precio de venta sugerido de 130 dólares para la esencia del tratamiento facial.[10]

La asignación de precios descremados del mercado tiene varios propósitos; como debe proveer márgenes de utilidades sanos, está planeada en principio para recuperar los costos de investigación y desarrollo lo antes posible. Los precios más altos pueden aplicarse para connotar alta calidad. Es probable que la asignación de precios descremados del mercado restrinja la demanda a niveles que no rebasen las capacidades de producción de la compañía. Por último, proporciona flexibilidad a la empresa, porque es mucho más fácil bajar un precio inicial que topa con la resistencia del consumidor que subirlo si ha resultado demasiado bajo para cubrir los costos. Aun cuando el precio puede bajarse gradualmente, los altos precios iniciales asociados con los descremados del mercado son blancos de crítica de los consumidores y los funcionarios gubernamentales.

La asignación de precios descremados del mercado es conveniente en las siguientes condiciones:

- Que el nuevo producto tenga características distintivas muy deseadas por los consumidores.
- Que la demanda sea bastante consistente, lo que suele ocurrir en las primeras etapas del ciclo de vida de un producto. En esta situación, es improbable que los precios bajos generen grandes ingresos totales.
- Que el nuevo producto esté protegido de la competencia por una o más barreras de entrada, como una patente.



MGM Mirage es dueña y opera 24 hoteles y casinos en Michigan, Mississippi y Nevada. Para atender a diversos segmentos de los mercados de turismo y juegos, MGM Mirage tiene más de diez propiedades distintas en Las Vegas, incluyendo al Bellagio, Circus Circus, MGM Grand, Mirage, New York-New York y Mandalay Bay. El Bellagio tiene como meta a clientes muy exclusivos que buscan lujo y atracciones especiales (el Bellagio tiene su propia galería de arte) y de esta manera ha usado una asignación de precios de descremado del mercado.

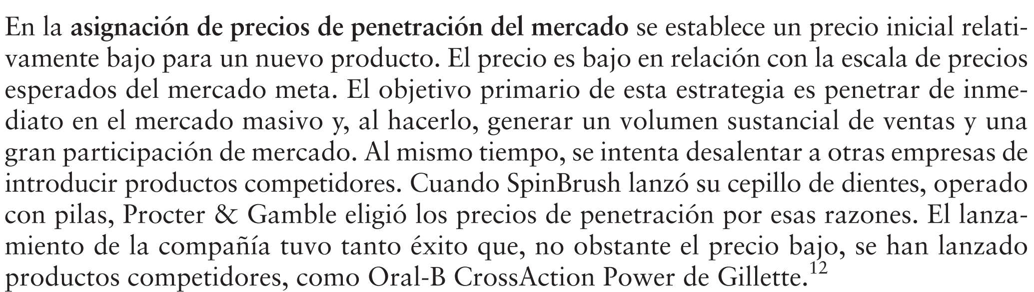




El descremado del mercado se usa para diversos productos, de modo notable para la asignación de precios de bienes tecnológicos nuevos, como los televisores de alta definición de pantalla plana. Algunos nuevos hoteles y centros vacacionales, como los Hoteles Four Seasons, utilizan la asignación de precios de mercado descremado. Y en un ramo muy diferente, el precio original del procedimiento de corrección de la visión LASIK fue de más de 2 000 dólares por cada ojo. Sin embargo, debido a la creciente competencia, los precios de LASIK empezaron a caer.[11]

Asignación de precios de penetración del mercado





En la **asignación de precios de penetración del mercado** se establece un precio inicial relativamente bajo para un nuevo producto. El precio es bajo en relación con la escala de precios esperados del mercado meta. El objetivo primario de esta estrategia es penetrar de inmediato en el mercado masivo y, al hacerlo, generar un volumen sustancial de ventas y una gran participación de mercado. Al mismo tiempo, se intenta desalentar a otras empresas de introducir productos competidores. Cuando SpinBrush lanzó su cepillo de dientes, operado con pilas, Procter & Gamble eligió los precios de penetración por esas razones. El lanzamiento de la compañía tuvo tanto éxito que, no obstante el precio bajo, se han lanzado productos competidores, como Oral-B CrossAction Power de Gillette.[12]

La asignación de precios de penetración del mercado tiene el mayor sentido en las siguientes condiciones:

- Que ya exista un gran mercado masivo para el producto.
- Que la demanda sea muy flexible, característicamente en las últimas etapas del ciclo de vida de una categoría de producto.
- Que se puedan lograr reducciones considerables en costos unitarios mediante operaciones en gran escala. En otras palabras, son posibles las economías de escala.
- Que ya exista una competencia feroz en el mercado por este producto o se espere que se presente poco después de que se introduzca el producto.



Algunas compañías de software han usado lo último en asignación de precios de penetración: regalar sus productos por tiempo limitado o hasta una cantidad estipulada. Trend Micro, por ejemplo, regaló a los usuarios de teléfonos móviles “inteligentes” libre acceso a su nuevo software antivirus Mobile Security Version 1.0 hasta por seis meses. ¿Qué motiva estas cesiones? Algunas empresas desean crear publicidad verbal favorable para motivar a los compradores posteriores y para estimular las compras de software de actualización y complementario por los receptores de esos obsequios. Otros intentan generar ingresos de fuentes como la capacitación, el soporte técnico, e incluso la publicidad en sus sitios web para diversas empresas.[13]

Al referirse a la asignación de precios de penetración, dos consultores afirmaron: “El uso extenso de esta táctica ofensiva lleva a una asignación de precios kamikaze y a catástrofes en los mercados conforme los competidores responden, los ahorros en costos desaparecen y los clientes aprenden a hacer caso omiso del valor”.[14] En consecuencia, para no desencadenar una intensa competencia de precios que desgaste las utilidades, las empresas necesitan recurrir a la asignación de precios de penetración en forma selectiva.

En un caso extremo, la asignación de precios de penetración podría violar las leyes federales antimonopolio. Si una compañía regala sus productos o cobra un precio inferior a su costo y planea aumentarlo más adelante para recuperarse de las pérdidas iniciales, tal **asignación depredadora de precios** (*predatory pricing*) probablemente sea ilegal. Se acusó a Microsoft de esta práctica cuando regaló su explorador web, Internet Explorer, supuestamente para obtener una posición dominante en el mercado. Los críticos afirman que la asignación depredadora de precios puede sacar del mercado a diversas compañías y, con ello, reducir la competencia, en cuyo caso la o las empresas sobrevivientes pueden aumentar mucho los precios. Otros observadores dicen que los precios bajos, sea cual fuere el propósito del vendedor, benefician a los compradores. En cualquier caso, luego de que a comienzos de la década de 1990 el Tribunal

Superior de Justicia de Estados Unidos rechazó una acusación de precios bajos dañinos, es muy difícil demostrar en los tribunales el carácter depredador de una asignación de precios.[15]

Descuentos y rebajas

Los descuentos y rebajas dan como resultado una deducción del precio base (o precio de lista). La deducción puede ser en forma de un precio reducido o de algún otro regalo o concesión, como mercancía gratuita o descuentos ofrecidos en publicidad. Los descuentos y rebajas son comunes en los tratos de negocios.

Descuentos por volumen

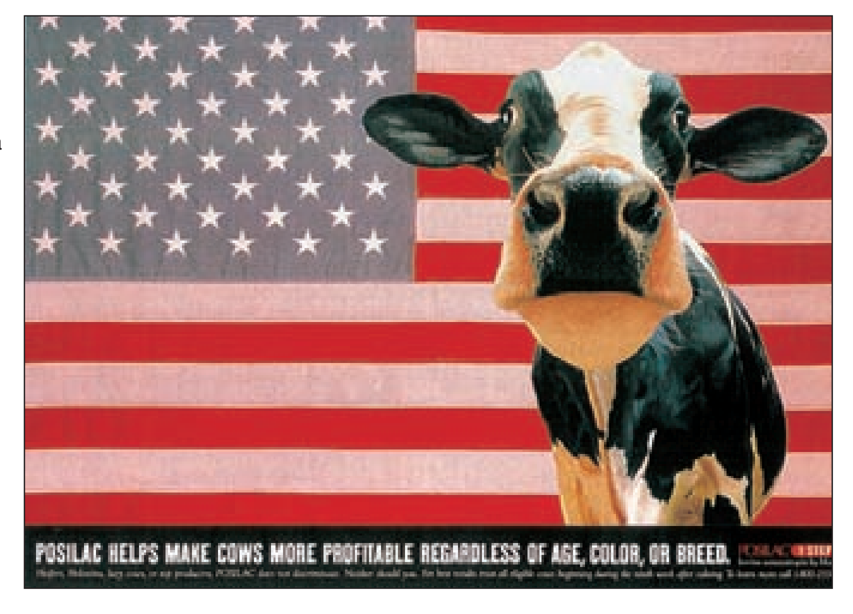
Los **descuentos por volumen** son deducciones del precio de lista de un vendedor cuya finalidad es animar a los clientes a comprar en grandes cantidades o a comprar más de lo que necesitan; estos descuentos se basan en el tamaño de la compra, ya sea en el importe en dinero o en unidades.

Un **descuento no acumulativo** se basa en el tamaño de un *pedido individual* de uno o más productos. Un detallista quizás venda pelotas de golf a dos dólares cada una o a razón de tres pelotas por cinco dólares. Un fabricante o mayorista tal vez elabore un programa de descuento por cantidad como el siguiente, que utiliza un fabricante de adhesivos industriales:

Cajas compradas en un solo pedido	% de descuento del precio de lista
1-5	Ninguno
6-12	2.0
13-25	3.5
Más de 25	5.0

Los descuentos por cantidad no acumulativos se conceden para animar a que se hagan grandes pedidos. Muchos gastos, como la facturación, la toma de pedidos y los salarios del personal de ventas son aproximadamente los mismos, ya sea que el vendedor reciba un pedido por 10 dólares o uno por 500 dólares. El resultado de esto es que los gastos de ventas como porcentaje de ventas disminuyan conforme los pedidos crecen en tamaño. Con un descuento no acumulativo, el vendedor comparte estos ahorros con un comprador de grandes cantidades.

El **descuento acumulativo** se basa en el volumen total comprado *al cabo de un periodo específico*. Este tipo de descuento es ventajoso para un vendedor porque ata a los clientes estrechamente a esa compañía. Cuantos más negocios totales le dé un comprador a un vendedor, mayor será el descuento.



Monsanto Co. se valió de este anuncio fuera de lo trillado para atraer la atención a uno de sus productos, Posilac. Para crear lealtad de cliente, Monsanto ofreció un descuento acumulativo a los clientes. Un descuento no acumulativo anima a hacer una sola compra grande, pero un descuento acumulativo crea lealtad al darle a los clientes otra razón (además de la satisfacción con el producto) para comprar con constancia un bien o servicio.



Muchas industrias ofrecen descuentos acumulativos. Ilustran esto los programas de viajero frecuente de una aerolínea y de huésped frecuente de un hotel. En un campo muy diferente, Monsanto Co. ofrecía una forma de descuento acumulativo a fin de obtener más compras de Posilac, un medicamento que estimula la producción de leche en las vacas. Para calificar para el descuento, los ganaderos tenían que comprometerse a comprar el medicamento al menos durante seis meses.[16] Los descuentos acumulativos son comunes también en la venta de productos perecederos. Estos descuentos animan a los clientes a comprar frecuentemente suministros frescos, para que la mercancía del comprador no se eche a perder.

Los descuentos por cantidad ayudan al productor a lograr economías reales tanto en la producción como en la venta. Por un lado, los grandes pedidos de un solo cliente motivados por un descuento no acumulativo pueden reducir los costos de producción y transportación; por otro lado, los pedidos frecuentes de un solo cliente pueden habilitar al productor para hacer un uso mucho más eficaz de su capacidad de producción. De este modo, el productor podría beneficiarse aun cuando los pedidos individuales sean pequeños y no generen ahorros en costos de marketing.

Descuentos comerciales

Los **descuentos comerciales**, llamados a veces *descuentos funcionales*, son reducciones del precio de lista ofrecido a los compradores en pago por funciones de marketing que estos compradores realizarán. Almacenar, promover y vender son ejemplos de estas funciones. Un fabricante puede citar un precio detallista de 400 dólares con descuentos comerciales de 40 y 10%. El detallista le paga al mayorista 240 dólares (400 dólares menos 40%), y el mayorista le paga al fabricante 216 dólares (240 dólares menos 10%). Al mayorista se le dan los descuentos de 40 y 10%. Se espera que el mayorista conserve 10% para cubrir los costos de funciones de mayoreo y que les pase el descuento de 40% a los detallistas. Sin embargo, los mayoristas se quedan a veces con más de 10%; no es ilegal hacer tal cosa.

Note que los descuentos de 40 y 10% no constituyen un descuento total de 50% del precio de lista. No son acumulables porque el segundo descuento (en este caso, 10%) se calcula sobre la cantidad restante después de que se ha deducido el descuento precedente (40%).

Descuentos por pronto pago

Un **descuento por pronto pago** es una deducción que se otorga a los compradores por pagar sus cuentas dentro de un plazo específico. El descuento se calcula a partir de la cantidad neta adeudada después de deducir del precio base descuentos comerciales y por cantidad. Todo descuento por pronto pago incluye tres elementos, como se indica en la figura 13.3:

- El porcentaje de descuento.
- El periodo durante el cual se puede tomar el descuento.
- El tiempo de vencimiento de la cuenta.

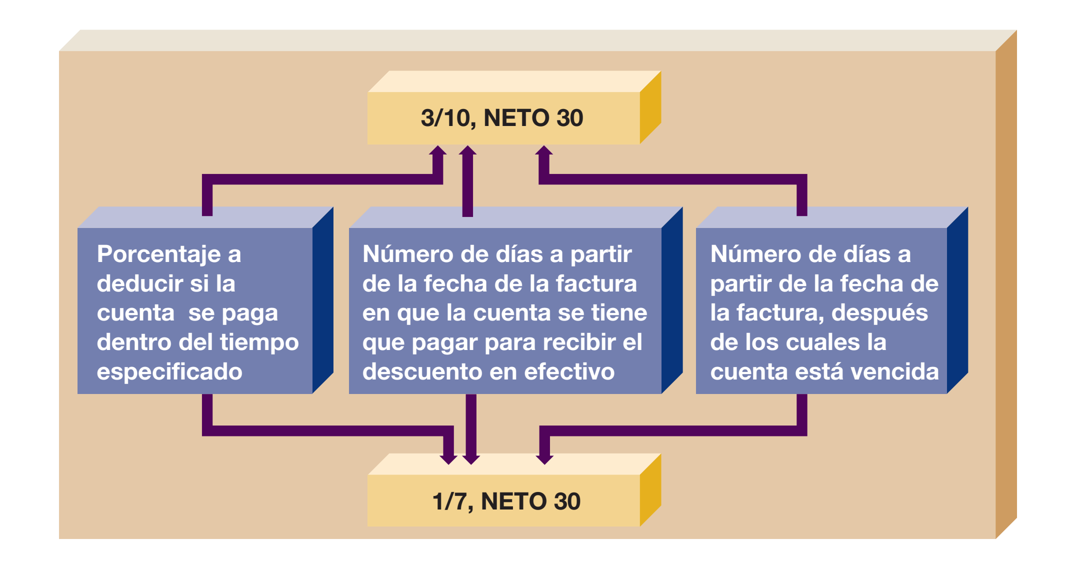
Digamos que un comprador debe 360 dólares después de haberse otorgado otros descuentos y que se le ofrecen términos de 2/10, n/30 sobre una factura con fecha del 8 de octubre. Esto significa que el comprador puede deducir un descuento de 2% (7.20 dólares) si la factura se paga dentro de los 10 días posteriores a la fecha de la factura, hasta el 18 de octubre. De otra suerte, la cuenta entera (neta) de 360 dólares se tiene que pagar en 30 días, a más tardar el 7 de noviembre.

Hay casi tantos descuentos diferentes como hay ramas e industrias. Por ejemplo, en ropa de moda femenina, han sido comunes los grandes descuentos y cortos periodos de pago; así que no sería de sorprender un descuento en efectivo de 5/5, n/15. Tales diferencias persisten no tanto por razones de negocios como por la tradición en diversas industrias.

La mayoría de los compradores pagan sus cuentas a tiempo para disfrutar los descuentos en efectivo. El descuento en una situación 2/10, n/30 puede no parecer muy grande; sin embargo, este 2% se gana sólo con pagar con 20 días de anticipación de la fecha en que se vence la cuenta entera. Si los compradores no logran ganarse el descuento en efectivo en una situación 2/10, n/30, están, de hecho, recibiendo un préstamo de dinero a una tasa

FIGURA 13.3

Partes de un descuento de efectivo.



de interés anual de 36%. He aquí cómo llegamos a esta tasa: en un año de 360 días, hay 18 periodos de 20 días. Pagar 2% por uno de estos periodos de 20 días equivale a pagar 36% por un año entero.

Otros descuentos y rebajas

Para estimular las ventas, algunos vendedores ofrecen reembolsos a clientes prospecto. Una **bonificación** es un descuento en un producto que un cliente tiene por presentar un formulario o certificado proporcionado por el vendedor. Hay dos clases de reembolsos:

- Un *cupón*, que es un pequeño certificado impreso que el cliente presenta cuando adquiere el producto a fin de obtener un descuento igual al valor que ampara el certificado. En 2004, se distribuyeron alrededor de 250 millones de cupones como parte de insertos independientes en los periódicos, convirtiéndolos en el método más popular. Los cupones se distribuyen de otras maneras, desde ser parte de un anuncio, hasta tenerlos a disposición en una tienda. Según un estimado, se redimen alrededor de 1% de los cupones y 77% de los compradores estadounidenses usan los cupones al menos de vez en cuando, ahorrando más de 3 000 millones de dólares en compras cada año.[17]
- Una *bonificación postal*, en la que el cliente llena un breve formulario, adjunta prueba de la compra y envía ambas cosas a una dirección especificada. Si todo está bien, poco después llega por correo un cheque de reembolso. Los estimados de tasas de redención varían mucho, de 10 a 80%. Como es de esperar, los grandes reembolsos, como los de 100 dólares, tienen las tasas de redención más altas.[18]

Parece que el uso de las bonificaciones postales ha estado creciendo más rápido que la distribución de cupones *impresos*. Sin embargo, está surgiendo una nueva técnica, los llamados cupones en línea o virtuales. Las compañías publican estos cupones en su sitio web *o* los envían al consumidor por correo electrónico. El comprador puede utilizar el cupón en el ciberespacio o en una tienda física, según las condiciones que se adjunten al cupón. Usando las nuevas tecnologías, las empresas (como los restaurantes) pueden enviar un cupón como mensaje de texto a los teléfonos celulares de receptores dispuestos (como estudiantes).[19]

La intención de la **individualización del precio** es establecer precios diversos sobre la base de cuánto valor asignan diferentes personas a un producto. Sin embargo, es importante levantar una "barrera" para evitar que los clientes que valoran mucho el producto aprovechen los precios bajos. Los descuentos por cantidad son un mecanismo de levantar barreras que se puede usar en conjunción con la individualización del precio; otros incluyen la asignación de precios multipersonal (como las "tarifas por acompañante" ofrecidas por las aerolíneas) y una alternativa menos costosa (que implica desarrollar una línea de productos de precio más bajo).[20]

Un fabricante de bienes, como los acondicionadores de aire o ciertos juguetes, que se compran por temporada, puede considerar la conveniencia de dar un **descuento estacional** (o **de temporada**). Este descuento de, supongamos, 5, 10 o 20%, se le da a un cliente que coloca un pedido durante la temporada baja. Los pedidos fuera de temporada permiten a los fabricantes hacer mejor uso de sus instalaciones de producción o evitar costos de mantenimiento de inventario. Muchas empresas de servicio ofrecen también descuentos estacionales. Por ejemplo, Club Med y otros centros vacacionales bajan sus precios durante la temporada baja.



Una **rebaja promocional** es una reducción de precio otorgada por un vendedor en pago por servicios promocionales realizados por los compradores. Para ilustrarlo, un productor de hardware para la construcción regala cierta cantidad de bienes a los distribuidores que exhiben en lugar preferente su línea. O un fabricante de ropa que paga la mitad del costo de un anuncio al detallista en el que se incluye su producto.

La Ley Robinson-Patman y la discriminación de precio

Los descuentos y rebajas que hemos estudiado hasta aquí dan por resultado varios precios para diversos clientes. Tales diferenciaciones de precio representan una **discriminación de precio**. En ciertas situaciones, la discriminación de precio está prohibida por la Ley Robinson-Patman, una de las leyes federales más importantes que afectan al programa de marketing de una compañía. (En Estados Unidos, cualquier ley federal que regule la asignación de precios es aplicable sólo en los casos en que hay comercio *interestatal*. Sin embargo, muchos estados tienen estatutos de asignación de precios que abarcan las ventas *dentro* del estado; esto es, el comercio *intraestatal*.)

Principales disposiciones de la ley

La **Ley Robinson-Patman**, aprobada en 1936, tenía la intención de restringir la discriminación de precios aplicada por los grandes detallistas. Se redactó en términos muy generales, así que al cabo de los años se ha vuelto aplicable también a los fabricantes.

Según esta ley, no todas las diferenciaciones de precio son ilegales. La discriminación de precio es ilícita sólo cuando su efecto *pueda* dañar considerablemente a la competencia. En otras palabras, una diferencia de precio se permite si no reduce de manera considerable la competencia. Esta ley *no se aplica* a las ventas a consumidores domésticos finales, porque se supone que no están en competencia de negocios entre sí.

Defensas y excepciones

La discriminación de precio es legal en respuesta a condiciones cambiantes que afectan a la posibilidad de comerciar con los productos. Por ejemplo, las diferenciaciones se permiten en los casos de obsolescencia estacional (para productos como los adornos navideños), el deterioro físico (frutas y verduras) y las ventas de liquidación por cierre. Las consideraciones competitivas también son pertinentes. Por lo común, se permite un diferencial de precio si es necesario para igualar los precios de los competidores.

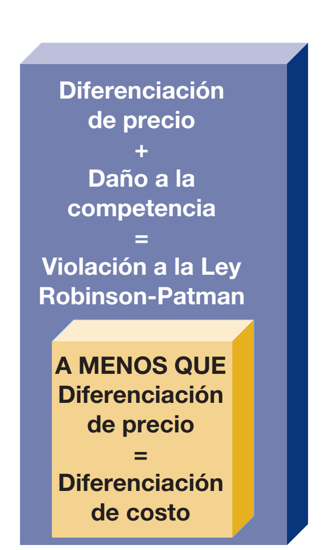


FIGURA 13.4

La Ley Robinson-Patman

Las diferenciaciones de precio son permisibles también si no exceden las diferencias en el costo de manufactura, venta o entrega del producto (véase la figura 13.4). Las diferencias de costo pueden ser resultado de 1) variaciones en la cantidad vendida o 2) diversos métodos de venta o entrega del producto. De tal suerte, si vender una gran cantidad de un producto a Safeway es más eficiente que vender una pequeña cantidad a través de los mayoristas a una tienda de comestibles del barrio, el productor puede legalmente ofrecer a Safeway un precio más bajo por unidad del producto. Tales diferenciaciones son permisibles aun cuando haya una razonable probabilidad de dañar a la competencia.

Conforme a la Ley Robinson-Patman, tan culpable como el vendedor es el comprador si éste, *a sabiendas,* induce a una diferenciación ilegal de precio o si la recibe. Con esta disposición se pretende impedir que los grandes compradores exijan precios discriminatorios. Para ilustrar, un grupo de detallistas y distribuidores de autopartes independientes presentaron una demanda legal alegando que algunos grandes detallistas, como Autozone, Pep Boys y Wal-Mart, reciben descuentos y rebajas injustificados de los fabricantes de partes, haciendo que sus precios de compra sean menores que los precios de los demandantes en artículos esencialmente iguales. El jurado no determinó una discriminación de precios ilegal

y así falló a favor de los demandados. Insistentes, los demandantes presentaron otra demanda similar, en esta ocasión acusando a los grandes detallistas y a los fabricantes de partes.[21]

Los descuentos por cantidad dan como resultado precios diferentes para diversos clientes. De manera consecuente, estos precios discriminatorios podrían ser ilegales conforme a la Ley Robinson-Patman si se demuestra que dañan a la competencia. Para justificar las diferenciaciones de precio derivadas de su programa de descuento por cantidad, una empresa debe apoyarse en la defensa de costo prevista en la ley. En pocas palabras, los descuentos por cantidad son legales si las diferencias de precio resultantes no exceden a las diferencias en el costo de manufactura, venta o entrega del producto.

Los descuentos comerciales no se consideran en la Ley Robinson-Patman ni en su predecesora, la Ley Clayton. Sin embargo, en casos llevados a la corte hace muchos años se estableció que se podían hacer descuentos separados a distintas clases de compradores, es decir, se podía conceder un descuento a mayoristas y otro a detallistas, siempre que a todos los compradores dentro de un grupo determinado se les ofreciera el mismo descuento.

Diversos tipos de regalos promocionales son lícitos *sólo* si se les ofrecen a todos los clientes competidores en términos proporcionalmente iguales. Por ejemplo, suponga que una gran cadena recibe apoyo promocional valuado en 15 000 dólares cuando compra 750 000 dólares en bienes a un fabricante. Otro detallista no debe esperar apoyo por la misma cantidad en dólares por un pedido mucho menor, digamos, de 40 000 dólares. No obstante, el segundo detallista tiene derecho a la misma cantidad de porcentaje de apoyo que se da a la cadena grande, que es de 2% en este caso. El pedido de 40 000 dólares debe rendir servicios y materiales promocionales valuados en 800 dólares. A pesar de la rectitud de las matemáticas, se suscitan disputas frecuentes sobre lo que quieren decir "términos proporcionalmente iguales".

Estrategias geográficas de asignación de precios

En la asignación de precios, el vendedor tiene que considerar los costos de enviarle los bienes al comprador. Estos costos crecen en importancia cuando una mayor parte de los costos variables totales se incrementan por el flete. Pueden establecerse políticas de asignación de precios conforme a las cuales el comprador pague todo el gasto del flete, el vendedor lo costea, o el vendedor y comprador comparten este gasto. La estrategia escogida puede influir en los límites geográficos del mercado de la empresa, las ubicaciones de sus instalaciones de producción, las fuentes de sus materias primas y su fuerza competitiva en diversos mercados geográficos.

Asignación de precios de punto de producción

En una estrategia de asignación geográfica de precios ampliamente utilizada, el vendedor pone el precio de venta en el punto de producción, y el comprador selecciona el modo de transportación y paga todos los costos de flete. Esta estrategia, a la que a menudo se denomina **asignación de precios LAB en fábrica** (o *asignación de precios LAB en taller)*, es la única estrategia de asignación geográfica de precios en la que el vendedor no paga ninguno de los costos de flete. El vendedor paga sólo la puesta de la mercancía a bordo del vehículo transportador, de aquí la sigla LAB, que significa *libre a bordo* (o bien, más conocido como *free on board* [FOB]).

Con la asignación de precios LAB en fábrica, el vendedor obtiene neta la misma suma en cada venta de cantidades similares. El precio que le da al comprador varía de acuerdo con los costos del flete. Al comprar bienes de un fabricante en Columbia, Missouri, las diferencias en costos de flete seguramente le significarán a un cliente de St. Louis (que está en el mismo estado del fabricante) un precio más bajo del que se le cobraría a un cliente que está en Pittsburgh.

La Comisión Federal de Comercio ha considerado que es legal la asignación de precios LAB o FOB en fábrica. No obstante, esta estrategia de asignación de precios conlleva serias implicaciones de marketing y financieras. En realidad, este tipo de asignación de precios hace que un vendedor determinado sea más atractivo para los clientes cercanos y mucho menos atractivo para los distantes. ¿La razón? Puesto que los clientes sufragan los costos de los fletes, prefieren tratar con proveedores cercanos más que con los muy lejanos. Por esto, la compañía de Pittsburgh antes mencionada buscaría probablemente proveedores en

Pennsylvania, o en los estados más cercanos, Ohio o Virginia del Oeste, como alternativas al proveedor de Missouri. Desde luego, esto supone que los proveedores alternativos sean comparables respecto de otros factores importantes, como la calidad del producto.

Asignación de precios de entrega uniforme

Con la **asignación de precios de entrega uniforme** se da el mismo precio de entrega a todos los compradores, independientemente de sus ubicaciones. A esta estrategia se alude a veces como *asignación de precios de timbre postal,* por su semejanza con el servicio análogo en el correo de primera clase. Desde luego, como en el correo de primera clase, los costos de flete suben a la par del peso del envío. Usando el mismo ejemplo anterior, si el fabricante situado en Missouri adoptara la asignación de precios de entrega uniforme, el costo de los bienes entregados sería el mismo para las empresas de Pittsburgh, St. Louis y cualquier otra parte de Estados Unidos, suponiendo que los envíos pesaran lo mismo.

La asignación de precios de entrega uniforme se usa cuando los costos de flete son una pequeña parte de los costos totales del vendedor. Esta estrategia la emplean muchos detallistas que creen que la entrega "gratuita" es un servicio adicional que fortalece su posición en el mercado.

Con un precio de entrega uniforme, el ingreso neto para el vendedor varía de acuerdo con el costo de los fletes que implique cada venta. En efecto, los compradores situados cerca de la fábrica del vendedor pagan parte de los costos de los envíos a lugares más distantes. Los críticos de la asignación de precios de fábrica LAB suelen favorecer el precio de entrega uniforme. Sostienen que el costo de flete no debe cargarse por separado a los clientes más que cualquier otro de los costos solos de marketing o de producción.

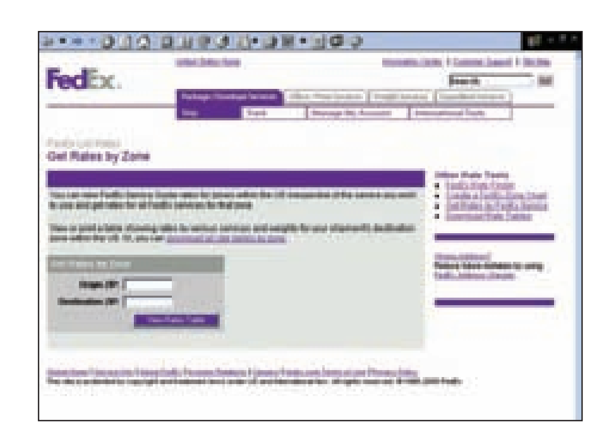
Asignación de precios de entrega por zona

La **asignación de precios de entrega por zona** divide el mercado de un vendedor en un número limitado de amplias zonas geográficas y luego pone un precio uniforme con entrega para cada zona. El cargo de fletes incorporado en el precio de entrega es un promedio de los cargos para todos los puntos que están dentro de una zona. Una empresa del este que pone un precio y luego dice: "Un poco más alto si es al oeste de las Rocosas" está aplicando un sistema de asignación de precios de dos zonas. La asignación de precios de entrega por zona es similar a la *asignación de precios basada en la distancia* que se usa para los servicios de envío de paquetería, de manera notable, por UPS y Federal Express. Al cambiar de la tarifa plana a los precios basados en distancia, FedEx dividió Estados Unidos en ocho zonas.[22] Por supuesto, incluso con la asignación de precios de entrega por zona los costos del flete varían sobre la base del peso del envío.

Cuando se usa esta estrategia, el vendedor debe evitar acusaciones de discriminación ilegal de precios. De acuerdo con una interpretación estricta, las zonas deben delimitarse de modo que todos los compradores que compitan por un mercado particular estén en la misma zona. Esta condición es casi imposible de cumplir en las zonas densamente pobladas, como el Este de Estados Unidos, lo cual significa que la asignación de precios de entrega por zona no es práctica en todas partes.

Durante muchos años, FedEx cobró la misma cuota fija para transportar un peso particular de paquete en todo el territorio de Estados Unidos sin importar si el destino era cercano o lejano. Ahora FedEx usa zonas geográficas como la base para cobrar tarifas diferentes. Esta aproximación, en contraste con el precio uniforme de entrega, relaciona los honorarios de transporte al costo previsto de mover el paquete al destino seleccionado.





Asignación de precios de absorción de fletes

Para penetrar en mercados distantes, el vendedor puede estar dispuesto a pagar parte del costo de los fletes. Así, con la **asignación de precios de absorción de fletes**, el fabricante cotiza al cliente un precio de entrega igual a su precio de fábrica *más* los costos de envío que cobraría un vendedor competitivo situado cerca de ese cliente. En nuestro ejemplo anterior, supongamos que la empresa manufacturera de Missouri convino en absorber los fletes. Entonces, al cliente de Pittsburgh no se le cargarían esos costos de fletes, sino sólo los costos que cobraría un proveedor competidor situado cerca del cliente, digamos, en Youngstown, Ohio.

Se adopta una estrategia de absorción de fletes para compensar desventajas competitivas de la asignación de precios de fábrica LAB. Con un precio de fábrica LAB, la compañía está en desventaja de precio cuando trata de venderles a compradores ubicados en mercados situados cerca de las plantas de los competidores. ¿La razón? Puesto que los compradores pagan los costos de envío en la asignación de precios de fábrica LAB, estos cargos crecerán a medida que aumente la distancia entre proveedor y cliente. Un proveedor cercano tiene ventaja sobre los proveedores más distantes, al menos respecto de los costos de envío. La absorción de fletes borra cualquier ventaja de precio debida a diferencias en costos de envío.

Un vendedor puede seguir ampliando su mercado geográfico mientras su ingreso neto después de la absorción de fletes sea mayor que sus costos marginales por unidades vendidas. Si el costo de producción, venta y envío de una unidad más —o sea, el costo marginal— de un fabricante es de 75 dólares, entonces la asignación de precios con absorción de fletes tiene sentido, siempre que el ingreso recibido por el manufacturero exceda los 75 dólares. El ingreso de la empresa consistiría en el precio de venta más cualquier costo de flete cargado al comprador.

La absorción de fletes es particularmente útil para una compañía que tiene 1) exceso de capacidad, 2) altos costos fijos y 3) bajos costos variables por unidad de producto. En estos casos, la administración debe buscar con constancia las formas de cubrir los costos fijos. La asignación de precios de absorción de fletes es un medio para generar el volumen adicional de ventas para hacer eso.

La absorción de fletes es legal si se usa independientemente y no en colusión con otras empresas. Asimismo, debe utilizarse sólo para hacer frente a la competencia. De hecho, si se practica de manera apropiada, la absorción de fletes puede fortalecer la competencia al romper los monopolios geográficos.

Estrategias y situaciones especiales de asignación de precios

Para llevar a cabo la tarea efectiva de poner precios iniciales, evaluar los existentes y ajustarlos según sea necesario, una empresa tiene que estar al tanto de una diversidad de estrategias y situaciones especiales de asignación de precios.[23]

Estrategias de un precio y de precio flexible

Desde el principio de sus deliberaciones de asignación de precios, la administración debe decidir si adoptará una estrategia de un precio o de precio flexible. Con la **estrategia de un precio**, el vendedor cobra el *mismo* precio a todos los clientes similares que compren cantidades idénticas de un producto. De acuerdo con la **estrategia de precio flexible,** también llamada *estrategia de precio variable*, clientes similares pueden pagar precios *diferentes* cuando compran cantidades idénticas de un producto. Aunque tal vez piense lo contrario, esta práctica es normalmente legal.

En Estados Unidos, muchas organizaciones tienen políticas de un solo precio. Esta estrategia cambia el punto focal del precio a otros factores, como la calidad del producto. Una estrategia de un solo precio puede crear confianza del cliente en un vendedor, ya sea en el nivel de manufactura, mayoreo o detallista, porque el comprador no tiene que preocuparse de que otros clientes paguen precios más bajos. De este modo, con la estrategia de un solo precio, los compradores poco hábiles para regatear no tienen que pensar que están en desventaja.

Varias aerolíneas, por ejemplo Continental y US Airways, se han valido de una enérgica asignación de precios flexible para entrar en nuevos mercados y acrecentar sus participaciones de mercado en las rutas existentes. (Sin embargo, esta estrategia no ha producido ganancias constantes para ninguna de las dos empresas.) Su nuevo negocio viene de dos fuentes: los pasajeros que vuelan ahora en otras aerolíneas y los que no volarían a precios más altos. De manera especial en el segundo grupo, la demanda de viaje aéreo es muy flexible. La clave está en mantener aparte el segmento de los viajeros por placer (en quienes la demanda tiende a ser flexible) del segmento de los viajeros de negocios (en quienes la demanda es característicamente rígida). Las aerolíneas separan estos segmentos poniendo restricciones en los boletos de precio más bajo: como que se requiera compra anticipada y estancia de la noche del sábado en la ciudad de destino, por ejemplo. La asignación de precios flexible se usa también en muchos otros ramos.

Una estrategia de precio variable abunda en situaciones de compra que implican trueque parcial como pago. Con la asignación de precios flexible, el regateo entre comprador y vendedor determina a menudo el precio final.[24] Ambos factores, los trueques parciales como pago y el regateo, son comunes en la venta detallista de automóviles. Así, aun cuando los precios del cartel pegado en el vehículo puedan sugerir una política de un solo precio, la asignación de precios variable ha sido la norma en la venta de autos.



Al lanzar el modelo Saturn, General Motors apremió a sus concesionarios a poner precios fijos para minimizar el regateo entre el consumidor y el vendedor. Esa estrategia diferenció a Saturn de otras marcas y los compradores de vehículos respondieron favorablemente a ella. Así pues, en años recientes diversos fabricantes han instado a sus agencias para que al menos intenten una estrategia de un precio en la venta de automóviles nuevos. Por supuesto, los concesionarios, como empresas independientes, pueden decidir usar una estrategia de un solo precio ("sin regateos") o una de precio variable ("hagamos trato"). En el mismo ramo, los grandes lotes de automóviles usados, como AutoNation y CarMax, eligen una estrategia de un solo precio.[25]

La **asignación de precios de tasa fija**, una variante de la estrategia de un solo precio, últimamente ha recibido cierta atención. Conforme a tal arreglo, un comprador paga un precio estipulado sencillo y luego puede consumir tan poco o tanto del producto como desee. Un ejemplo de una asignación de precios de tasa fija de gran éxito es la cuota sencilla de admisión que cobra Walt Disney Co. en sus parques de diversiones. Hace algunos años, America Online cambió a una tasa fija de 19.95 dólares al mes (incrementada después a 23.90 dólares) por tiempo ilimitado en línea. La asignación de precios de tasa fija debe usarse sólo para productos con un bajo costo marginal y, como lo formuló un redactor, "para lo que tenga un límite natural de demanda, como la ensalada de 'toda la que pueda usted comer', o para los viajes en autobús".[26]



Una **estrategia de precio único** es una variación extrema de la estrategia de un precio. No sólo a todos los clientes se les da el mismo precio, sino que ¡todos los artículos que vende la empresa llevan un precio único! Este procedimiento, que se originó hace muchas décadas, consiste en ofrecer a compradores esporádicos una variedad de mercancías, que va de los comestibles a los cosméticos, en un solo precio de un dólar.

De modo característico, una tienda que adopta una estrategia de precio único compra productos descontinuados, así como excedentes de producción, de diversas fuentes a una pequeña fracción de sus costos originales. Los precios bajos no pueden vender por mucho tiempo mercancía que no es atractiva, debido a lo cual las tiendas de precio único no pueden salir adelante con mercancía fuera de actualidad o de mala calidad o hechura. Varias cadenas de precio único, incluidas 99¢ Only y Everything for a Buck, están creciendo rápidamente porque les dan a los compradores valores excepcionales.[27]



Alineación de precios

La **alineación de precios** o líneas de precio consiste en elegir un número limitado de precios a los cuales la empresa venderá productos relacionados entre sí. Es una estrategia de uso extenso entre los detallistas de ropa. The Athletic Store, por ejemplo, vende varios estilos de zapatos a 39.88 dólares el par, otro grupo a 59.95 dólares y un tercer surtido a 79.99 dólares.

Para el consumidor, el beneficio principal de la alineación de precios es que simplifica las decisiones de compra; para el detallista, la alineación de precios ayuda en la planeación

de las compras. El comprador de The Athletic Store puede ir al mercado en busca de zapatos que se puedan vender en uno de sus tres puntos de venta.

El alza de costos puede exprimir realmente las líneas de precios. Esto ocurre porque una compañía duda en cambiar su línea de precios cada vez que sus costos suben. Pero si los costos suben y los precios no lo hacen de manera acorde, los márgenes de utilidades se encogen y el detallista puede verse forzado a buscar productos con costos más bajos.

Asignación de precios impares

Ya vimos antes brevemente las estrategias de asignación de precios que podrían llamarse *psicológicas*: la asignación de precios sobre niveles competitivos, el alza de un precio inadecuadamente bajo para aumentar las ventas y la alineación de precios. Todas estas estrategias intentan proyectar imágenes deseables de los productos.

La **asignación de precios impares**, otra estrategia psicológica, se usa comúnmente en las ventas detallistas; siguiendo este procedimiento se ponen los precios en cifras impares (o nones), como 0.49 o 19.95 dólares, en lugar de hacerlo en cifras pares. Se pone a los autos precios de 13 995 dólares, en lugar de 14 000 dólares, y las casas se venden en 119 500, en vez de 120 000. La asignación de precios impares suele evitarse en las tiendas de prestigio o en los artículos de precio alto. Los trajes costosos de hombre, por decir, están marcados a 750 dólares, no a 749.95 dólares.

El razonamiento de la asignación de precios impares es que sugiere precios más bajos y, como resultado, rinde ventas mayores que la asignación de precios pares. De acuerdo con este razonamiento, un precio de 0.98 dólares producirá mayores ingresos que un precio de un dólar por el mismo producto. La investigación ha indicado que la asignación de precios impares puede ser una estrategia eficaz para una firma que insiste en los precios bajos. Según otro estudio, muchos consumidores miran sólo los dos primeros dígitos de un precio. Si es así, las compañías deberían elegir un precio como 1.99 dólares en lugar de 1.95 o 2.09 dólares, para maximizar las ventas y las ganancias de un producto particular.[28]

Asignación de precios de líder y leyes de prácticas desleales

Muchas compañías, detallistas sobre todo, reducen temporalmente los precios de unos cuantos artículos para atraer clientes. A esta estrategia se le llama **asignación de precios de líder**. Los artículos a los que se reducen los precios se les llama **líderes**; si al líder se le asigna precio por debajo del costo para la tienda, se le llama **líder de pérdida**.

Los líderes deben ser productos bien conocidos, a los que se hace mucha publicidad y que se compran frecuentemente. Así, los supermercados, al igual que las tiendas de descuento y las farmacias, promueven marcas populares de refrescos y toallas de papel a precios bajos. Best Buy usa DVD de películas populares como líderes, por lo común con pérdidas. Esta cadena gigante está dispuesta a perder dinero en este artículo para crear tráfico hacia la tienda, esperando que los compradores adicionales adquirirán otros productos, desde discos adicionales a un caro televisor de pantalla plana, los cuales generan utilidades.[29]



Más de 20 estados tienen **leyes de prácticas desleales**, llamadas a veces *leyes de ventas desleales*, para regular la asignación de precios de líder. Comúnmente, estas leyes prohíben a un detallista o mayorista vender un artículo por debajo de su costo de factura *más* alguna cantidad estipulada. Esta "demasía del costo", que varía de un estado a otro, suele definirse como un margen de utilidades brutas del porcentaje que corresponda, o bien como el costo de hacer negocios para la empresa.

En una prueba de amplia difusión de este tipo de ley, tres farmacias de Arkansas lanzaron la acusación de que las farmacias de Wal-Mart vendían algunos medicamentos de prescripción por debajo del costo para sacar del negocio a los pequeños competidores. El descuentista gigante admitió que vendía algunos productos por debajo del costo, pero que lo hacía para brindar valor a los clientes, no para aniquilar a los competidores. En última instancia, la Suprema Corte de Arkansas decidió a favor de Wal-Mart y declaró: "Las farmacias están lejos de haber sido destruidas. Simplemente ha aumentado la competencia en el área". En fecha más reciente, Wal-Mart no fue tan afortunado, ya que

La primera categoría de productos que Amazon.com, Inc. vendía por Internet eran libros. Desde entonces, el detallista en línea ha usado los libros de mayor venta como líderes para atraer compradores a su sitio web. La compañía cree que estos compradores también adquirirán otros productos, con la esperanza de que no tengan descuento.





leyes estatales le impiden vender gasolina a los “precios bajos todos los días” que tenía contemplados.[30]

En opinión de quienes las apoyan, las leyes de prácticas desleales eliminan la reducción de precio que pretende sacar del negocio a otros productos o empresas. Sin embargo, tales leyes permiten que las empresas recurran a líderes, si sus precios están *sobre* el mínimo estipulado. Consideran los críticos que estas leyes reducen la libertad de los detallistas para poner precios. Dando un paso más allá, el propósito de un negocio es obtener una ganancia en la empresa *total*, no necesariamente en cada transacción. Por consiguiente, las leyes de prácticas desleales limitan la capacidad de los detallistas para determinar cuál es la mejor manera de generar utilidades. Asimismo, los precios mínimos estipulados por estas leyes pueden dar lugar a precios más altos, lo cual lesiona las economías de los consumidores. En algunos estados se ha declarado anticonstitucionales a estas leyes.

Asignaciones de precios altos-bajos y de precios bajos todos los días

Muchos detallistas, en especial los supermercados y las tiendas de departamentos, que quieren participar en la competencia de precios se apoyan en la **asignación de precios altos-bajos**. Esta estrategia consiste en alternar entre los precios regulares (altos) y los “de venta” (bajos) en los productos más visibles que ofrece un detallista. Las reducciones de precio frecuentes se combinan con promoción emprendedora para proyectar una imagen de precios muy bajos. Al empezar con precios relativamente altos, los detallistas pueden dar impulso a sus ganancias por medio de las ventas al segmento de compradores que realmente desean el producto y que no son muy sensibles al precio. Luego, los precios pueden reducirse en diversas cantidades, sobre la base de las cantidades de remanente de inventario de diversos productos. La práctica de precios altos-bajos es común; de hecho, un estudio indica que más de 60% de las transacciones en tiendas departamentales corresponden a precios de “liquidación” (es decir, menores que los originales).[31] JCPenney, con sus numerosas ventas intensamente promovidas, es uno de los principales ejemplos de un detallista que se apoya en la asignación de precios altos-bajos.

Dada la necesidad de cambiar los precios con frecuencia, la asignación de precios altos-bajos puede ser costosa; también puede ser causa de que algunos consumidores no compren productos a precios regulares, sino que esperen siempre los precios reducidos. Más todavía, algunos defensores del consumidor han criticado la asignación de precios altos-bajos, afirmando que confunde a los compradores. La preocupación es que la mayoría de las transacciones se hace a precios reducidos, lo cual significa que los llamados precios bajos son normales, en lugar de ser gangas reales.[32]

Para un detallista que trata de competir sobre la base del precio, la alternativa a la asignación de precios altos-bajos es la asignación de precios bajos todos los días (PBTD) o

Costco Wholesale, una cadena de clubes de almacén, usa asignación de precios bajos todos los días (PBTD) en todas sus ofertas, incluyendo la variedad de productos de oficina que se están adquiriendo aquí. PBTD también lo usa Sam's Club, que es el principal competidor de Costco. La batalla entre estas dos grandes cadenas se describe en un caso al final de la parte 5 del texto.





[EDLP, *every day low prices*]. En lo fundamental, la **asignación de precios bajos todos los días** consiste en precios uniformemente bajos y pocas reducciones temporales de precios, si acaso llegan a hacerse. Esta estrategia la adoptan algunos de los grandes descuentistas, como Wal-Mart y Family Dollar, y los clubes de compra (o clubes de bodega), como Costco. Los anuncios "Jeden Tag Tefpreise!", que proclamaban precios bajos todos los días, empezaron a aparecer en puntos de venta alemanes adquiridos por Wal-Mart. También han adoptado esta estrategia muchos otros detallistas, entre ellos cadenas tan diversas como Linens'n Things, Stein Mart y Men's Wearhouse.[33]

Varias razones sustentan los PBTD. Los detallistas tienen la expectativa (o abrigan la esperanza, al menos) de que mejorarán sus márgenes de ganancia porque el precio de ventas promedio será más alto de lo que sería con la asignación de precios altos-bajos. Es más, los detallistas pueden aducir su uso de los PBTD cuando negocien precios de compra más bajos a los proveedores. Asimismo, disminuirían los gastos de operación, y las ganancias se verían impulsadas, debido a los niveles más bajos de publicidad.[34]

Todos los miembros del canal, no sólo los detallistas, deben elegir entre la asignación de precios altos-bajos y los PBTD. Cuando un fabricante otorga a los detallistas una variedad de descuentos y compensaciones para abastecer y promover sus marcas, aplica la estrategia de precios altos-bajos con "tratos especiales" a corto plazo, los cuales implican deducciones mayores y, tal vez, incluso mercancía gratuita. La alternativa es PBTD, en la que un fabricante o mayorista fija precios bajos a sus bienes con consistencia. En la década de 1990, Procter & Gamble (P&G) probó este enfoque. Cuando P&G perdió participación de mercado, abandonó PBTD y volvió a la asignación de precios altos-bajos.[35]

¿Qué es mejor, la PBTD o la asignación de precios altos-bajos? En un experimento controlado se compararon los efectos de las dos estrategias de asignación de precios en 26 categorías de productos, en una cadena de 86 tiendas de comestibles. PBTD incrementó las ventas, mientras que la asignación de precios altos-bajos arrojó un volumen de venta ligeramente más bajo. Más significativo, sin embargo, fue que las utilidades cayeron 18% con PBTD, pero ascendieron casi lo mismo con la asignación de precios altos-bajos. A pesar de estas pruebas, muchas empresas aplican la asignación de precios bajos todos los días. En una evaluación separada, los investigadores concluyeron que la elección entre las dos estrategias depende en mayor grado de cuestiones asociadas con el surtido de mercancía del detallista. Recomendaron, pues, el uso de asignación de precios altos-bajos en tiendas de muebles, restaurantes de comida rápida, supermercados, tiendas departamentales tradicionales, cadenas de electrónicos para el consumidor y distribuidores de autos. En contraste, consideraron que PBTD es preferible para tiendas departamentales muy exclusivas, tiendas de especialidad, cadenas de mejoras para el hogar, tiendas de descuento y clubes de almacén.[36]

Sostenimiento del precio de reventa

Algunos fabricantes quieren controlar los precios con que los intermediarios revenden sus productos; a esto se le llama **sostenimiento del precio de reventa**. Los fabricantes tratan de hacer esto para proteger la imagen de la marca. Públicamente, declaran que su control de los precios, y evitar los precios de descuento, proporciona a los intermediarios amplios márgenes de ganancias. A su vez, los consumidores deberían contar con que se les brinde

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

La mayoría, quizá casi todos los minoristas, usan sistemas electrónicos en los que un empleado de caja escanea códigos de barras sobre productos para, automáticamente, marcar los precios. Ahora, algunas tiendas experimentan con sistemas de autoexploración similares que permiten a compradores marcar los productos ellos mismos.

Ambos sistemas tienen el potencial para originar problemas éticos, pero vamos a enfocarnos aquí en los sistemas electrónicos controlados por la tienda (más que en el autoescaneo). Según estudios de una tabulación de precisión de precios de mediados de la década de 1990 en nueve estados, el precio puesto en 3.9% de casi 150 000 artículos examinados estaba equivocado. Sin embargo, de manera sorprendente, los cargos por debajo del precio excedieron los sobrecargos por una proporción de casi tres a dos. El índice de error estaba mucho más abajo en supermercados (2.7%) que en otros puntos de venta minoristas (6%).

Éstos dicen que cualquier error en el precio es atribuible al error humano, específicamente, empleados que fallan al poner reducciones de precios en la computadora del sistema de exploración. Algunos consumidores y sus abogados alegan que los minoristas ponen aumentos de precios en el sistema antes de disminuciones de precios. Esto significa que la tienda está en una posición ventajosa comparada con los consumidores cuando se hacen los cambios de precios.

¿Es ético que las cadenas de venta al público usen sistemas de exploración de comprobación?

Fuentes: Richard Clodfelter, "An Examination of Pricing Accuracy at Retail Stores that Use Scanners", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 13, no. 4, 2004, pp. 269-278; y Catherine Yang, "Maybe They Should Call Them 'Scammers'", *BusinessWeek*, 16 de enero de 1995, pp. 32, 33.

ayuda de ventas y otros servicios cuando compran a intermediarios los productos de un fabricante. Los críticos, sin embargo, afirman que el control de los precios conduce a inflación de éstos y a ganancias excesivas.

Una forma en la que los productores pueden obtener un poco de control, y tal vez brindar alguna orientación a los detallistas, es el **precio de lista sugerido**. Este precio lo pone el fabricante a un nivel que les proporciona a los detallistas sus márgenes de utilidades brutas normales. Para ilustrar, un productor vende, digamos a una ferretería, cierto producto a seis dólares la unidad. Recomienda un precio detallista de 9.95 dólares, que le proporcionaría a la tienda su margen de utilidades brutas normal de 40% del precio de venta. Éste es sólo un precio detallista *sugerido*. Los detallistas tienen el derecho de vender el producto por menos o más del precio sugerido.

Otros fabricantes tratan, incluso con mayor ahínco, de controlar los precios al detalle de sus productos. Tal esfuerzo vale la pena sólo para un productor que le vende a un número relativamente pequeño de detallistas que en verdad desean mucho hacerse cargo del producto. Un fabricante hasta puede amenazar con detener el envío de productos a los detallistas que le ponen al producto un precio sustancialmente inferior a los precios de lista sugeridos.

¿Es legal actuar enérgicamente para controlar los precios al detalle? Desde aproximadamente 1930 hasta 1975, un conjunto de leyes estatales y federales en Estados Unidos permitieron a los fabricantes poner precios detallistas mínimos para sus productos. Las leyes estatales vinieron a conocerse como *leyes de comercio honesto*. Sin embargo, tales controles de precio fueron prohibidos por la Ley Federal de Asignación de Precios de Bienes de Consumo de 1975. De acuerdo con esta ley, un productor ya no puede poner precios de reventa e imponérselos a los revendedores.[37]

No obstante, la pugna por el sostenimiento del precio de reventa no parece tener fin. En fecha reciente, el punto focal ha sido el de si el proveedor puede o no poner un *precio máximo* sin violar las leyes antimonopolio. En lo que resultó ser un caso significativo, el propietario de una estación gasolinera Unocal 76 acusó al proveedor de estipular el precio detallista máximo, limitando con ello la capacidad del propietario de la gasolinera de competir y obtener ganancias. A raíz de la audiencia del caso, la Suprema Corte de Estados Unidos dictaminó que el hecho de que el proveedor pusiera precios máximos no era automáticamente ilegal, pero que tenía que ser considerado sobre la base de caso por caso. La cuestión clave es la de si fijar o no un precio máximo realza o inhibe la competencia.[38] Este fallo no afecta a la fijación de precios *mínimos*, práctica que sigue siendo automáticamente ilegal.

A veces se acusa a los fabricantes de violar las leyes antimonopolio como resultado de sus esfuerzos para controlar los precios de reventa. Por ejemplo, Nine West Group Inc., importante compañía de calzado para mujer, fue acusada por la Comisión Federal de Comercio de emprender acciones para restringir la competencia entre los detallistas de calzado, con lo que lograría precios más altos para sus marcas de calzado. En última instancia, la compañía aceptó interrumpir las polémicas prácticas y efectuar un pago de 34 millones de dólares, en un arreglo para cerrar el caso y evitar acciones legales futuras.[39]

Cambios reactivos y de anticipación

Después de poner un precio inicial, varias situaciones pueden hacer que una empresa cambie su precio. Al subir los costos, por ejemplo, la administración puede decidir que subir el precio es preferible a sostenerlo y tener que reducir calidad o promover enérgicamente el producto. A juicio de un consultor de asignación de precios: "Las pequeñas compañías son más renuentes a subir los precios que sus homólogas mayores".[40] Obviamente, es sensato subir los precios en forma gradual y sin ostentación. El "arte" de subir los precios se trata más a fondo en el recuadro "Usted toma la decisión".

Las reducciones temporales de precio se pueden utilizar para vender excedentes de inventario o para introducir un nuevo producto. Asimismo, si la participación de mercado de una compañía está declinando a causa de una fuerte competencia, sus ejecutivos pueden reaccionar inicialmente reduciendo el precio. De modo característico, las reducciones de precio de las pequeñas empresas no son igualadas por los grandes competidores, a menos que disminuyan efectivamente las ventas de estas grandes empresas. Disminuir el precio tiene el mayor sentido cuando el número de clientes nuevos que es atraído compensa el menor margen de ganancias por venta.[41] No obstante, en el caso de muchos nuevos productos, una alternativa mejor de largo plazo a la reducción de precio es mejorar el programa de marketing total.

Cualquier compañía puede dar por supuesto que sus competidores cambiarán sus precios, tarde o temprano. En consecuencia, toda empresa debe tener pautas sobre cómo reaccionará. Si un competidor *sube* un precio, una breve demora en reaccionar probablemente no será peligrosa. Sin embargo, si una empresa competidora *reduce* el precio, normalmente se requiere una pronta respuesta para evitar la pérdida de clientes.

De no haber colusión, las reducciones ocasionales de precio ocurren incluso en un oligopolio con relativamente pocas empresas, porque no se pueden controlar las acciones de todos los vendedores. En ocasiones, alguna empresa reducirá su precio, en especial si sus ventas están planas. Desde el punto de vista del vendedor, la gran desventaja en la reducción de precio es que los competidores tomarán represalias, y no cesarán en sus esfuerzos. Una **guerra de precios** puede empezar cuando una empresa baja su precio en un afán de incrementar su volumen de ventas o su participación de mercado. La batalla está empeñada si otras empresas contraatacan reduciendo el precio de sus productos competidores. Es probable que se produzcan disminuciones adicionales de precio por parte del reductor original o de sus competidores, hasta que una de las empresas decide que no puede dañar más sus utilidades. La mayoría de las empresas querrían evitar las guerras de precios.

Parte siempre del negocio, las guerras de precios han sido cada vez más comunes, desde comienzos de la década de 1990. Los precios bajos son el arma primaria en numerosos campos distintos, como los microprocesadores de computadora, los cigarrillos, los viajes aéreos y los cereales listos para consumo. Incluso los centros de esquí compiten intensamente por medio de precios bajos, al ofrecer "pases de compañero" y otros descuentos. Las cadenas de comida rápida empezaron recortes de precios competitivos en 2002. En fecha más reciente, Yahoo! puede haber iniciado una guerra de precios cuando se introdujo al campo de la música digital en 2005. La cuota de introducción de suscripción del nuevo participante de siete dólares mensuales era de alrededor de la mitad de lo que competidores como RealNetworks cobran. De acuerdo con un consultor, las guerras de precios suelen ser "reacciones excesivas a amenazas que no existen o no son tan grandes como parecen".[42]





Las guerras de precios pueden ser dañinas para una empresa, en especial para la que es financieramente débil. En un artículo se enumeraban los daños como sigue: "¿La lealtad del cliente? Muerta. ¿Las ganancias? En implosión. ¿La planeación? Muy incierta". Al cabo de

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Ya resulta imposible aumentar los precios?

Los aumentos de precios son hoy menos comunes que en el decenio de 1990. En su lugar, los teatros de Broadway añaden un "donativo de renovación" de $1.25 al precio de los boletos, un centro vacacional de Florida agrega una cuota diaria de 12 dólares para cubrir aspectos que van desde llamadas locales hasta las tareas de limpieza, y un proveedor de telecomunicaciones cobra a los clientes de larga distancia 99 centavos de dólar mensuales como una "cuota de evaluación reglamentaria" (sea lo que sea eso, representa un ingreso adicional de 400 millones de dólares anuales para la empresa). Incluso Microsoft, el gigante del software, estableció un plan de tipo suscripción, que incluye actualizaciones automáticas de software y que, según algunos clientes descontentos, aumentó el costo de los productos de la compañía.

¿Por qué las empresas emprenden estas medidas disfrazadas o circulares, en lugar de simplemente aumentar los precios en general o al menos en forma selectiva? Cuatro factores, en particular, han reducido la flexibilidad de asignación de precios por los mercadólogos:

- Durante periodos de desaceleración económica, como el que caracterizó a Estados Unidos desde fines de la década de 1990, los consumidores son especialmente sensibles a los precios. Por añadidura, están dispuestos a dedicar tiempo adicional a la búsqueda de "buenos tratos", en los que el precio es objeto del escrutinio más intenso. Bajo tales circunstancias, las empresas mantienen sus precios base (habitualmente los que se mencionan en la publicidad o se comunican de otra manera a los consumidores) tan bajos como sea posible.
- Las empresas estadounidenses que producen bienes en Estados Unidos enfrentan una fuerte competencia de plantas manufactureras de China. A menudo, el diferencial de costos es de 30 a 50%, lo cual significa que un fabricante estadounidense normalmente tiene que recortar precios, en lugar de elevarlos.
- Es particularmente difícil aumentar los precios cuando la inflación es muy baja, como ha ocurrido en este comienzo del nuevo siglo. En vez de eso, las empresas deben incrementar o mantener las utilidades mediante reducciones de costos y economías de escala.
- Internet también ha tenido efectos en la asignación de precios, tanto de productos que se venden en línea como en medios más convencionales. En lo esencial, es creciente el número de consumidores que usa los motores de búsqueda para comparar precios e identificar el precio más bajo disponible de un producto. Los motores de búsqueda tienden a enfocarse en los precios base, no en el precio total, que podría incluir cargos especiales. (Analizaremos estos *robots de compras* en detalle en el capítulo 15.)

Las decisiones relativas a la frecuencia y monto de los incrementos de precios, sean ocultos o visibles, normalmente se basan en diversos factores. Entre éstos, se cuentan las probables reacciones del mercado meta y el grado en que los directivos se sientan a gusto con asumir riesgos (como el de perder clientes por el aumento de precios). Aunque es difícil aplicarlos en la actualidad, podrían intentarse los aumentos de precios periódicos para ampliar o mantener los márgenes de utilidad.

Cuando son visibles, no ocultos, ¿los aumentos de precios valen el riesgo de perder clientes?

Fuentes: Pete Engardio y Dexter Roberts, "The China Price", *BusinessWeek,* 6 de diciembre de 2004, pp. 102-105+; Emily Thornton, "Fees! Fees! Fees!" *BusinessWeek,* 29 de septiembre de 2003, pp. 98-102+; Rebecca Buckman, "New Microsoft Pricing Looms", *The Wall Street Journal*, 24 de junio de 2002, p. B8; Barbara Hagenbaugh, "Low Inflation Has Officials Worried", *USA Today*, 10 de mayo de 2002, p. B6; y Lisa Gubernick, "The Little Extras That Count (Up)", *The Wall Street Journal*, 12 de julio de 2001, pp. B1, B4.

largas guerras de precios, compañías en industrias tan diferentes como los comestibles, las computadoras personales y música al detalle han tenido que salirse del negocio.[43]

En el corto plazo, los consumidores se benefician con las guerras de precios a través de los que más bajan. Pero a largo plazo los efectos netos en los consumidores no están claramente definidos. En último término, un número menor de empresas competidoras podría traducirse en menos opciones de productos o precios más altos para los consumidores.

Resumen

Después de decidirse sobre los objetivos de la asignación de precios y de poner el precio base (o precio de lista), los mercadólogos deben establecer las estrategias de asignación de precios que sean compatibles con el resto de la mezcla

de marketing. Una decisión fundamental que enfrenta la administración es la de si entrará principalmente en una competencia de precio o en competencia no relacionada con éste. La competencia de precios establece a éstos como la base primaria, quizá única para atraer y retener a los clientes. Un número creciente de empresas están adoptando la asignación de precios por valor para mejorar la razón matemática de beneficios a precio y, a su vez, arrebatar clientes a los competidores. En la competencia ajena al precio, los vendedores mantienen precios estables y buscan una ventaja diferencial en otros aspectos de sus mezclas de marketing. Entre los métodos comunes de la competencia ajena al precio están la oferta de productos distintivos y atractivos, la promoción o los servicios al cliente.

Cuando una empresa lanza un nuevo producto, tiene que elegir una estrategia de asignación de precios de descremado del mercado (*market-skimming pricing*) o una de penetración; la de descremado del mercado utiliza un precio inicial relativamente alto, la de penetración de mercado usa un precio bajo.

Hay que idear estrategias también para los descuentos y las compensaciones (rebajas y bonificaciones): deducciones del precio de lista. La administración puede optar entre ofrecer descuentos por cantidad, comerciales, en efectivo, y/u otros tipos de deducciones. Las decisiones sobre los descuentos y compensaciones tienen que apegarse a la Ley Robinson-Patman, una ley federal estadounidense que regula la discriminación del precio.

En la asignación de precios se tienen que considerar los costos de los fletes. El productor quizá requiera que el comprador pague todos los costos del flete (asignación de precios de fábrica LAB —libre a bordo—), o puede absorber todos los costos del flete (asignación de precios de entrega uniforme). La alternativa es que ambas partes compartan los costos del flete (absorción de fletes).

La administración también debe decidir si va a cargar el mismo precio a todos los compradores similares de idénticas cantidades de un producto (estrategia de un precio) o si va a fijar precios diferentes (estrategia de precio flexible). Muchas organizaciones, en especial las detallistas, aplican por lo menos algunas de las estrategias especiales siguientes: alineación de precios (seleccionar un número limitado de precios a los cuales se van a vender productos relacionados), la asignación de precios impares (poner los precios en cifras impares —nones—) y la asignación de precios de líder (reducir temporalmente los precios en unos cuantos artículos para atraer clientes). Algunas formas de asignación de precios de líder son ilegales en algunos lugares de Estados Unidos. Una compañía tiene que elegir también entre la asignación de precios bajos todos los días, que se apoya en precios uniformemente bajos todos los días y en pocas reducciones de precios, si las hay, y en la asignación de precios altos-bajos, que consiste en alternar entre los precios regulares y los "de venta", en los productos más visibles que ofrece la casa.

A muchos fabricantes les preocupa el sostenimiento del precio de reventa, el cual significa controlar los precios en los que los intermediarios revenden los productos. Algunos procedimientos para sostener el precio de reventa son más eficaces que otros; más aún, algunos métodos pueden ser ilegales.

Las oportunidades de mercado o las fuerzas competidoras llegan a motivar a las compañías a iniciar cambios de precios o, en otras situaciones, a reaccionar a los cambios de precios de otras empresas. Una serie de reducciones sucesivas de precios por parte de las compañías competidoras crea una guerra de precios, que puede lesionar las ganancias de todas las empresas participantes.

Más sobre **Bose**



Además de productos de audio de mesa dirigidos a los consumidores, la Corporación Bose vende otros artículos a consumidores, negocios y distintos tipos de organizaciones (hasta museos e iglesias). Los otros productos de Bose, listados de los más antiguos a los más recientes, incluyen:

- El Bose Acoustic Noise Canceling Headset, para uso de pilotos y personal de tierra.
- Una línea de productos Lifestyle que tienen el propósito de proporcionar sonido de alta calidad para sistemas de teatro para el hogar, con precios al detalle sugeridos de 2 999 dólares o más.
- El Auditioner, un producto notable que de alguna forma simula cómo sonará un sistema Bose en un edificio antes de que se construya.
- El sistema SoundDock, que proporciona sonido de alta calidad para música almacenada en el iPod de Apple y los mini dispositivos iPod, y al mismo tiempo carga una iPod.

Hay similitudes en la forma en que Bose comercializa varios productos. El sistema de sonido Bose para automóviles, presentado en el mercado en 1982, ejemplifica el enfoque probado de la compañía de comercializar productos dirigidos a los mercados de negocios. Este producto de alta calidad se ha convertido en un componente de marca deseable para muchos automóviles muy exclusivos. El hecho de que los compradores de

autos consideren que un sistema de sonido Bose sea un elemento "plus" en un coche nuevo da a Bose un mayor poder de asignación de precios en sus tratos con los fabricantes de automóviles.

Bose también trabaja para mejorar los sistemas de suspensión de autos, un área que parece muy distante de su competencia central en productos de audio. Sin embargo, el sistema de suspensión que Bose desarrolla usa tecnología de "interruptores de amplificación de poder" en la que la compañía fue pionera para los altavoces de audio. Según una evaluación, el resultado final de este proyecto de investigación, de una duración de más de 20 años, "tiene el potencial de transformar la industria automovilística". Hasta ahora, Bose no ha tratado de vender el producto a ningún fabricante de autos.

Estos productos de amplio rango ilustran la forma en que la corporación Bose cumple su misión de fortalecer los productos existentes para mejorar la vida de las personas. Si una compañía puede lograr esto en la forma de un producto en verdad superior, entonces puede exigir precios que de otra forma parecerían injustamente altos.[44]

1. Comparado con vender sus productos a los consumidores a través de tiendas detallistas, ¿tiene Bose un enfoque hacia la asignación de precios diferentes para mercados de negocios (por ejemplo, cuando uno de sus productos se usa en instalaciones educativas, religiosas o deportivas nuevas o renovadas)?
2. Para Bose, ¿es el precio el elemento más o menos importante de la mezcla de marketing?

Términos y conceptos clave

Estrategia (366)
Competencia de precio (367)
Asignación de precios por valor (367)
Competencia ajena al precio (369)
Asignación de precios descremados en el mercado (370)
Asignación de precios de penetración del mercado (371)
Asignación depredadora de precios (371)
Descuentos por volumen (372)
Descuento no acumulativo (372)
Descuento acumulativo (372)
Descuentos comerciales (funcionales) (373)
Descuento por pronto pago (373)
Bonificación (374)
Individualización del precio (374)
Descuento estacional (o de temporada) (375)
Rebaja promocional (375)
Discriminación de precio (375)
Ley Robinson-Patman (375)
Asignación de precios LAB o FOB en fábrica (libre a bordo) (376)
Asignación de precios de entrega uniforme (377)
Asignación de precios de entrega por zona (377)
Asignación de precios de absorción de fletes (378)
Estrategia de un precio (378)
Estrategia de precio flexible (precio variable) (378)
Asignación de precios de tasa fija (379)
Estrategia de precio único (379)
Alineación de precios (379)
Asignación de precios impares (380)
Asignación de precios de líder (380)
Líderes (380)
Líder de pérdida (380)
Leyes de prácticas desleales (de ventas desleales) (380)
Asignación de precios altos-bajos (381)
Asignación de precios bajos todos los días (382)
Sostenimiento del precio de reventa (382)
Precio de lista sugerido (383)
Guerra de precios (384)

Preguntas y problemas

1. Para cada uno de los siguientes productos, ¿debe el vendedor adoptar una estrategia de asignación de precios de descremado de mercado o de penetración de mercado? Apoye su decisión en cada caso.
   a) Vestidos de alta costura diseñados y confeccionados por Yves St. Laurent.
   b) Una pintura para exteriores del hogar que dura lo doble que cualquier marca competidora.
   c) Un sitio web por suscripción que le envía diariamente correos electrónicos con información acerca de hasta cinco temas de su elección.
   d) Una tableta que convierte un galón de agua en igual medida de combustible para automóvil.
2. Al lograr la unificación económica y abatir barreras comerciales en la multinacional Unión Europea (UE), numerosas compañías han deliberado sobre la mejor forma de lograr ventas y utilidades en todo este enorme mercado o en parte del mismo. Nombre dos marcas a las que pudiera serles provechoso adoptar una estrategia de asignación de precios de descremado del mercado de la UE y otras dos que deban usar una estrategia de penetración de mercado.
3. Distinga con cuidado entre los descuentos por cantidad acumulativos y no acumulativos. ¿Qué tipo de descuento por cantidad tiene la mayor justificación económica y social? ¿Por qué?
4. Un fabricante de aparatos electrodomésticos presenta un precio de lista de 800 dólares por unidad para cierto modelo de refrigerador y otorga descuentos comerciales

de 35, 20 y 5%. ¿Cuál es el precio de venta del fabricante? ¿Quiénes podrían obtener estos diversos descuentos?

5. La Craig Charles Company (CCC) les vende a todos sus clientes al mismo precio publicado. Uno de sus gerentes de ventas se da cuenta de que Jamaican Enterprises está ofreciendo venderle a uno de los clientes de CCC, Rocky Mountain Sports, a precio más bajo. CCC reduce entonces su precio para Rocky Mountain Sports pero mantiene el precio original para todos los demás clientes. ¿Es la reducción de precio de CCC una violación de la Ley Robinson-Patman?

6. "Un sistema de precios de punto de producción es el único sistema de precios geográfico que es justo para los compradores". Analice esto.

7. Una empresa del este desea competir en los mercados del oeste, donde está en desventaja significativa respecto de los costos de flete. ¿Qué alternativas de asignación de precios puede adoptar para superar la diferencia de fletes?

8. ¿En qué condiciones es probable que una compañía utilice una estrategia de precio variable? ¿Puede nombrar las clases de empresas que emplean esta estrategia aparte de la circunstancia en que se produce un trueque?

9. Sobre la base de los temas tratados en este capítulo, establezca un conjunto de estrategias de precios para el fabricante de un nuevo limpiador de vidrios, que se vende a los supermercados a través de los intermediarios. El fabricante vende el limpiador a 15 dólares la caja de una docena de frascos de 16 onzas.

10. Amigos suyos están entrando en el mundo del comercio electrónico, con la intención de vender mercancía relacionada con el colegio y recuerdos por Internet. Con base en su lectura de este capítulo, si usted tuviera que dar tres consejos sobre estrategias de asignación de precios, ¿cuáles serían esas recomendaciones?

Marketing en acción

1. Hable con el propietario o un alto ejecutivo de una empresa de su comunidad respecto de si la compañía subraya la competencia de precios o la competencia ajena al precio, así como acerca de las razones para seguir este curso. Pregúntele, asimismo, si el enfoque normal adoptado por esa empresa es semejante o diferente del enfoque normal utilizado por los competidores para vender el producto primario vendido por esta empresa.

2. Identifique una empresa de su comunidad que esté vendiendo productos en línea. Obtenga una entrevista con la persona que dirige el marketing de la compañía. Pregúntele al ejecutivo cuál de las siguientes estrategias de asignación de precios está utilizando la compañía en línea, así como el razonamiento para las opciones:

   a) Competencia de precios o competencia ajena al precio.
   b) Asignación de precios de descremado de mercado o asignación de precios de penetración de mercado.
   c) Descuento no acumulativo o acumulativo.
   d) Estrategia de un precio o de precio flexible.
   e) Asignación de precios bajos todos los días o asignación de precios altos-bajos.

Casos de la parte 4

CASO 1 Southwest Airlines

Cómo mantener el curso en aires turbulentos

A fines de 2004, Southwest Airlines Co. anunció su trigésimo segundo año consecutivo con utilidades, una hazaña para cualquier negocio, mucho más para una aerolínea estadounidense. Southwest se ha ceñido a una estrategia básica de brindar servicios sin adornos y a dar tarifas bajas en vuelos relativamente cortos. También se ha extendido al adentrarse en nuevos mercados. Sus estrategias cuidadosamente diseñadas y bien ejecutadas han ayudado a que Southwest mantenga su posición como la principal línea aérea de bajo costo en Estados Unidos y la cuarta mayor aerolínea en general.

Sin embargo, todas las líneas establecidas, incluyendo a Southwest, han tenido vuelos difíciles en años recientes. Toda la industria tuvo que hacer frente a la demanda reducida de viajes aéreos después de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001. Además, ingresaron al mercado varios transportistas de bajo costo. Para mantenerse competitivas, las grandes redes de aerolíneas (como United y American) tuvieron que reducir sus tarifas y trabajar frenética y continuamente para reducir sus gastos operativos. El entorno competitivo tan intenso también hizo presión en Southwest para mantener bajas sus tarifas y costos, y hasta obligó a la compañía a reconsiderar algunas de sus estrategias centrales.

El despegue

Las bases de Southwest Airlines se sentaron en 1966, cuando Herb Kelleher bosquejó sus planes de iniciar una aerolínea de tarifas bajas en una servilleta de cóctel. El despegue oficial de Southwest ocurrió en 1971, con tres aviones que volaban a igual número de ciudades de Texas. Con el tiempo, Southwest Airlines ha extendido sus alas hasta 60 aeropuertos de 31 estados de la Unión y ahora controla casi 10% del tráfico aéreo de Estados Unidos. A fines de 2004, Southwest reportó una utilidad neta de 313 millones de dólares para el año. En comparación, las otras ocho aerolíneas estadounidenses grandes reportaron una pérdida combinada de 2 300 millones de dólares sólo en el cuarto trimestre de 2004.

Gran parte del éxito de Southwest Airlines se ha atribuido a Kelleher y a su visión de proporcionar servicio de calidad a los clientes con tarifas bajas. Su visión se ha materializado, ya que de manera consistente Southwest califica entre las "compañías más admiradas" en la encuesta anual de la revista *Fortune*. Southwest es la única aerolínea que se ha ganado tal honor.

Vuelos en la estela del terror

No obstante su reputación, todas las habilidades y la resolución de Southwest Airlines se pusieron a prueba con los trágicos acontecimientos del 11 de septiembre de 2001. Tan pronto como se permitió la reanudación de los vuelos, en todo el ramo —incluida Southwest— hubo una caída en picada del tráfico de pasajeros. Sin embargo, a diferencia de otras líneas importantes, Southwest Airlines no redujo el número de sus vuelos ni despidió empleados. De hecho, nunca ha recurrido a despidos.

El personal de Southwest se esforzó por mantener bajos sus costos y satisfacer a los clientes para llenar los asientos vacíos de las aeronaves durante los tiempos difíciles que siguieron al ataque. Durante varias semanas después del 11 de septiembre, la ocupación de asientos de sus aviones fue cercana a un tercio de lo normal. La compañía lanzó una importante campaña publicitaria el 19 de septiembre, presentando a empleados que se comprometían a ayudar a Estados Unidos a volver a volar. Luego, la empresa se basó en su estrategia de marketing favorita, al anunciar tarifas todavía más bajas. En noviembre, la capacidad ocupada en el ramo había disminuido 16% respecto del año previo, mientras que la de Southwest se había incrementado 7%.

La unidad de los empleados demostrada en los anuncios de Southwest después del 11 de septiembre era real. La compañía ha disfrutado una relativamente buena relación de trabajo con sus 32 000 empleados, debido en gran parte a Kelleher, quien hizo de ellos su primera prioridad. En 1973, lanzó una iniciativa de reparto de utilidades y se agregó un plan de compra de acciones en 1984. Kelleher alentaba a los empleados a divertirse en el trabajo y agregar buen humor a sus actividades diarias. Creía que una alta moral de los empleados significa baja rotación, que a su vez ayuda a mantener bajos los costos.

Ajustarse a una nueva tripulación en la cabina de pilotos

Kelleher se retiró como director ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés) en junio de 2001 y fue reemplazado por Jim Parker, antiguo director legal de lo compañía. Tres meses después, Parker tuvo que hacer frente a las repercusiones de los ataques terroristas. Específicamente, los empleados de Southwest estaban agotados por el esfuerzo extraordinario por mantener la aerolínea volando alto después del 11 de septiembre. En consecuencia, era difícil

mantener un servicio al cliente superior, las opciones de compra de acciones de los empleados ya no valían tanto, ya que el ingreso neto de la compañía cayó de 511 millones de dólares en 2001 a 241 millones en 2002 y eso hizo que el valor de las acciones declinara.

En sus primeros días, los niveles de compensación de Southwest eran más bajos que los de las aerolíneas más grandes. La empresa atraía a los trabajadores con su cultura única, promesa de estabilidad en el empleo y su plan de reparto de utilidades. Conforme la compañía creció y su fuerza de trabajo maduró, los costos laborales se incrementaron. Cuando algunas de las aerolíneas de red empezaron a fracasar y entraron en procedimientos de quiebra, pudieron negociar importantes concesiones de sueldos con sus sindicatos. Para 2004, los pilotos de Southwest ganaban 170 000 dólares anuales en promedio, 30% más que lo que se pagaba a los pilotos de United Airlines. Ese mismo año, Parker buscó infructuosamente concesiones de sueldos del sindicato de sobrecargos. Cedió las negociaciones a Kelleher (que seguía involucrado en la compañía) pero el contrato resultante incluyó un incremento de sueldos de 31%. No mucho después, Parker renunció como CEO.

Parker fue reemplazado por Gary Kelly, el director financiero de la compañía y arquitecto de un innovador programa de cobertura de combustibles. Varios años antes, con habilidad Kelly empezó a comprar futuros petroleros. Conforme el costo del combustible para jets empezó a subir, Southwest se benefició al pagar los precios asegurados por Kelly. Como resultado, la empresa tuvo ahorros muy grandes, más de 450 millones de dólares sólo en 2004.

Intensificación de la competencia

Southwest siempre ha sido más innovadora que las aerolíneas de red al ofrecer tarifas bajas y controlar costos. Pero un grupo de nuevas líneas aéreas de descuento está desafiando a Southwest en ambos frentes. Además, varias de ellas han renunciado al enfoque austero de Southwest y ofrecen comodidades y servicios adicionales para atraer pasajeros. Por ejemplo, desde su concepción en 2000, JetBlue Airways ha equipado sus aviones con asientos de piel y televisión satelital en vivo. America West, una línea de red que ha trabajado para transformarse en transportista de descuento, tiene cabinas de primera clase y asientos asignados. En la primavera de 2005, America West y US Airways unieron fuerzas mediante una fusión.

El enfoque de tarifas bajas empieza a extenderse en los mercados internacionales. Ryanair, una empresa irlandesa, ofrece boletos de avión baratos para competir contra las aerolíneas europeas estatales, de boletos caros. Michael O'Leary, director de la compañía, declaró que Kelleher era un genio. "Kelleher fue quien hizo que los vuelos estuvieran al alcance del bolsillo de la persona promedio", afirmó. Sin embargo, el servicio de Ryanair hace que los vuelos de Southwest parezcan de primera clase. Además de no ofrecer comida o un programa de viajero frecuente, sus aviones han sido desprovistos de asientos reclinables, cortinillas para las ventanas y bolsas en los asientos.

Al otro lado del globo, AirAsia ha tenido tanto éxito en controlar costos, que ha ofrecido boletos de viaje sencillo a un precio tan bajo como 10 dólares. De hecho, a mediados de 2004 anunció un costo operativo por milla por asiento disponible (ASM, *available seat mile*) de sólo cuatro centavos de dólar. Al mismo tiempo, el costo por ASM de Jet Blue era de 5.9 centavos y el de Southwest había crecido a más de ocho centavos. Como Southwest en su infancia, Jet Blue opera aviones más nuevos que requieren menos mantenimiento y tienen empleados más jóvenes que ganan sueldos más bajos y tienen menores gastos médicos.

Los transportistas de red tradicionales compiten ahora con aerolíneas de descuento en más de 70% de sus rutas dentro de Estados Unidos, reduciendo tarifas en todas ellas. "Los transportistas de bajo costo ahora dictan la asignación de precios en el negocio", admitió un ejecutivo de American Airlines. Conforme los operadores con descuento agregan más vuelos, las grandes líneas aéreas de red los imitan en un intento por aferrarse a su participación de mercado. El efecto acumulativo de este enfoque es un exceso de oferta de capacidad en toda la industria y, para deleite de los pasajeros, tarifas bajas aun cuando los precios del petróleo siguen subiendo. Las tarifas promedio "por placer" y de negocios estaban a fines de 2004, 10 y 8% por debajo de las del año anterior, respectivamente.

Las "Seis Grandes" (American, United, Delta, Continental, US Airways y Northwest) tuvieron que analizar más a fondo sus propios costos. Su método de control de gastos más efectivo ha sido el de declararse, o amenazar con hacerlo, en quiebra y usarlo como herramienta de negociación al revisar contratos con los sindicatos laborales. Varias han recurrido a recortar o eliminar los planes de pensiones. US Airways está sujeta al costo por ASM más alto de la industria, un poco arriba de los 11 centavos. Continental inició enérgicas iniciativas para recortar costos, pero no logró reducir su ASM más abajo de 9.4 centavos.

Internet permite a los clientes comparar precios y cazar las mejores oportunidades en un lapso relativamente corto. Así, las Seis Grandes también hacen un esfuerzo por simplificar sus estructuras de tarifas. Delta respondió con un programa llamado SimpliFares, que recorta precios hasta en 50% y fijó un tope de 499 dólares para su tarifa de viaje sencillo más alta. También eliminó el molesto requerimiento de estancia de una noche de sábado que antes era obligatoria con el fin de asegurar las tarifas más bajas de Delta. Sin embargo, Southwest nunca cobra más de 299 dólares por un boleto de viaje sencillo sin restricciones.

Dos de las principales líneas aéreas decidieron que "si no puedes derrotarlos, úneteles". Por lo tanto, Delta lanzó Song Airlines en 2003 y United hizo despegar a Ted Airlines en 2004. Ambas ofrecen tarifas que son competitivas con las de Southwest, pero siguen la pista de JetBlue al ofrecer

algunas adiciones. Song ofrece a los pasajeros la opción de comprar alimentos y tanto Song como Ted ofrecen unidades de entretenimiento individuales durante el vuelo.

Seguir extendiendo sus alas

Southwest no se ha permitido verse atrapada en un "patrón de retención". En lugar de eso, se comprometió a cambiar la tela de los asientos por piel y está considerando la adición de entretenimiento en el vuelo. "Tratamos de mantener el paso respecto de las necesidades de los clientes y también hacer cambios competitivos", explicó Kelly. Pero la aerolínea siempre tiene presente la necesidad de controlar costos. Ofrece bocadillos más baratos que la mayoría de las otras líneas, no proporciona asientos asignados; y opera un único tipo de aeronave, el Boeing 737, para reducir los costos de capacitación del personal y los inventarios de las partes de repuesto. Al hacer que sus aviones estén preparados para partir en 20 o 25 minutos después de que llegaron a la puerta de desembarco con una carga de pasajeros, Southwest mantiene a sus aeronaves en el aire un promedio de 11 horas diarias, comparadas con las 8 de las aerolíneas grandes.

Southwest fue también una de las primeras líneas aéreas en usar Internet para ahorrar dinero cuando empezó a vender boletos en línea en 1996. En 2004, la transportista generaba 60% de sus ingresos de su sitio web, por lo que cerró tres de sus nueve centros de reservaciones.

Sin embargo, Southwest está reconsiderando aspectos de su estrategia central. En el pasado, el enfoque básico de la compañía giraba alrededor de vuelos cortos en rutas domésticas. No obstante, con el tiempo, la aerolínea ha extendido la longitud promedio de sus vuelos de 521 millas en 1994, a 753 millas en 2005.

Además, por tradición, Southwest atendía aeropuertos pequeños de fácil acceso, pero en fecha reciente se ha mudado a varios aeropuertos internacionales grandes y abarrotados. En mayo de 2004 empezó a dar servicio a Filadelfia, durante largo tiempo cabeza de playa de US Airways. Antes de la llegada de Southwest, US Air cobraba 938 dólares por un boleto de viaje redondo sin restricciones entre Filadelfia y Providence. Southwest empezó a cobrar sólo 177 dólares por el mismo boleto y sólo 39 por un boleto sencillo con restricciones. US Air se vio obligada a igualar el precio de 177 dólares y pronto se encontró en un tribunal de bancarrota. Tiempo después abandonó Pittsburgh como centro de operaciones y pronto Southwest empezó a operar desde allí también.

Southwest extendió sus operaciones aún más al llegar a un acuerdo con ATA Airlines, un transportista con descuento atrapado en procedimientos de bancarrota. Pagó a ATA 40 millones de dólares por seis puertas en el Aeropuerto Midway de Chicago, dando a Southwest una presencia dominante con 25 puertas en el aeropuerto. Además, las aerolíneas llegaron a un acuerdo de códigos compartidos, lo cual significa que cada transportista puede vender asientos en los vuelos de la otra. Esto da acceso a Southwest a las operaciones de ATA en el Aeropuerto La Guardia de Nueva York y el Aeropuerto Nacional Reagan en Washington. La colaboración con ATA también permite a Southwest agregar a Hawai a su lista de destinos. Así, los viajeros frecuentes de Southwest pueden redimir sus vales Rapid Rewards para un "viaje al paraíso".

En el pasado, Southwest tuvo éxito al mantener un enfoque disciplinado en sus operaciones, pero ya no es una aerolínea joven e incipiente. Ahora, una compañía madura con aviones más viejos y un cuerpo de empleados bien pagados, Southwest debe extender sus operaciones con el fin de reducir sus costos unitarios y mantener sus tarifas bajas. "Creemos que el factor impulsor al elegir una aerolínea es la tarifa", declaró Kelly. Este enfoque ha funcionado para Southwest durante varias décadas. Sin embargo, teniendo a muchas líneas más siguiendo el mismo enfoque, Southwest se verá muy presionada para mantener su posición como la primera aerolínea en términos de crecimiento y utilidades.

Preguntas

1. ¿Cuáles estrategias de asignación de precios usa Southwest Airlines para competir contra otras aerolíneas?

2. ¿Cuáles tipos de costos deben controlar Southwest y otras aerolíneas para seguir siendo competitivas? ¿Se trata de costos fijos o variables?

3. ¿Está de acuerdo con la posibilidad de que Southwest altere algunas de sus estrategias fundamentales, como agregar servicios de entretenimiento en vuelo, compartir códigos con ATA y mudarse a aeropuertos más grandes y abarrotados?

CASO 2

Dell

Mantener precios tan bajos como los de Dell

Muchos estudiantes universitarios simplemente quieren aprobar sus exámenes parciales. Michael Dell quería competir contra IBM. Era un objetivo muy ambicioso para un estudiante que vendía por teléfono computadoras personales (PC) configuradas según las especificaciones del cliente desde su cuarto del dormitorio de la University of Texas en Austin. En 1984, Dell tomó la decisión de dedicarse de tiempo completo a esa actividad e incluso desertó de la escuela, pese a que sólo tenía ahorrados mil dólares.

Apenas 12 años después, la participación de Dell Inc., en el mercado de las PC estadounidense es mayor que la de IBM. En 2004, Dell era la compañía líder, con más de 33%, por arriba de Hewlett-Packard (poco menos de 20%), Gateway (5%) y el blanco original de Dell, IBM (casi 5%). En marzo de 2004, Michael Dell decidió transferir el papel de director ejecutivo al presidente de la empresa, pero permanece como presidente del consejo directivo. Habiendo amasado una fortuna personal con un valor neto de 10 mil millones de dólares, es uno de los hombres más ricos del mundo.

El ascenso de Dell Inc., a la cima ha revolucionado el ramo. En vez de enfocarse en la innovación de productos, que es la estrategia acostumbrada de las empresas de computadoras, Dell creó un nuevo modelo de negocios. A fin de mantener bajos sus precios y breves sus tiempos de entrega, Dell adquiere directamente los componentes de los fabricantes, los ensambla según las especificaciones del cliente y le envía el producto terminado poco tiempo después de recibir el pedido.

En lugar de vender a través de establecimientos detallistas, Dell Inc. se basa en un enfoque de ventas directo y catálogos. Además, el líder de la industria se ha adaptado a Internet como ninguna otra compañía. Para el 2000, Dell vendía *diariamente* en la red equipo de cómputo con valor de más de 50 millones de dólares.

Una vez que se volvió dominante en el mercado de las PC, Dell eligió una táctica de asignación de precios (reducirlos) que es contraria a lo que normalmente se esperaría en una industria madura. Más aún, la atención de la compañía gigante ahora se ha extendido a otros productos, donde intenta repetir el éxito que ha tenido con las PC.

Inicio de una nueva compañía de computadoras

La adopción de un modelo de venta directa permitió que Dell Inc. eliminara intermediarios, mantuviera bajos sus precios y entregara los productos más rápidamente que sus competidores. En 1988, la compañía tuvo ingresos anuales de 159 millones de dólares e inició la venta pública de sus acciones. En 1993, Dell había captado 4% del mercado de PC en Estados Unidos y era uno de los cinco fabricantes principales de PC en el mundo.

Dell, una de las primeras compañías que vendió productos por Internet, inició su sitio www.dell.com en 1996. Entretanto, continuó su expansión a otros mercados, como China y Centroamérica, además de lanzar nuevos productos, como las estaciones de trabajo y servidores de red. La compañía, que se convirtió en la principal vendedora de PC en 2001, ahora tiene ingresos superiores a 49 000 millones de dólares.

El advenimiento de Internet facilitó la estrategia de venta directa de Dell, al brindarle un nuevo medio para llegar a sus clientes y proveedores. La compañía usa la red no sólo para promover y vender sus productos, sino también para colocar pedidos de componentes y refacciones con numerosos proveedores, en ocasiones, cada hora. El uso de Internet para el abastecimiento ayuda a que Dell tenga inventarios bajos y entregue PC según las especificaciones del cliente y software precargado en apenas tres días. Puesto que las computadoras se fabrican sobre pedido, los clientes reciben lo que necesitan y la compañía no sufre por existencias de computadoras no deseadas, que se fabricaron según pronósticos de venta imprecisos. En contraste, HP sólo construye 20% de sus computadoras sobre pedido.

Los niveles de inventario de Dell Inc. son muy bajos comparados con el resto del ramo. La compañía tiene existencias para apenas cuatro días de operaciones; en contraste, HP tiene un inventario de 28 días. Esta diferencia constituye una enorme ventaja financiera para Dell. Además, ya que puede entregar tan rápidamente los productos terminados a sus clientes, Dell usualmente cobra mucho antes de pagar a sus proveedores. En otras palabras, la compañía genera dinero como resultado de su ciclo positivo de efectivo, inclusive si no obtiene utilidad en la venta de sus productos.

Pero Dell Inc., sí gana dinero con sus ventas de PC. En palabras de un directivo de Dell: “Michael se enfoca incesantemente en transferir los materiales de bajo costo de los proveedores, a través de la cadena de abasto, a nuestros clientes”. Un pequeño ejemplo al respecto fue cuando Michael Dell se dio cuenta de que un proveedor había llevado galletas a una junta y le dijo: “Llévese eso de regreso y reduzca el precio del siguiente embarque de materiales que nos entregue”. Al mantenerse en estrecho contacto con los proveedores, Dell también puede pasar los ahorros en costos a los clientes en tan sólo un día, algo que sus competidores no pueden igualar. Para que HP ajuste sus precios, debe notificar a todos sus

distribuidores, quienes colocan anuncios en periódicos y circulares, proceso que puede llevar semanas.

Suprimir a la competencia

En un intento por aumentar su participación de mercado, Dell decidió aprovechar su ventaja en costos y desafió a los competidores con una guerra de precios a finales del 2000. El líder del mercado redujo sus precios hasta en 20%, forzando con ello a que sus competidores entraran al juego o perdieran ventas. Varios competidores trataron de igualar los precios de Dell, sólo para cambiar de táctica al cabo de unos meses. Muchos se vieron forzados a despedir empleados. A fines de 2001, se había erosionado la participación de mercado de Compaq, HP y Gateway, mientras que la de Dell se había incrementado en casi un tercio.

Antes de la guerra de precios, Compaq era líder del mercado y había reducido considerablemente sus precios, así como su inventario, además de aumentar sus actividades de venta directa. Sin embargo, al no poder mantener el paso de Dell, Compaq fue adquirida por HP en septiembre de 2001. “Estamos en una ronda de consolidación y sólo los más aptos sobrevivirán”, comentó un directivo de HP.

Después de recuperar su rentabilidad en 2001, al enfocarse en productos de margen más alto, Gateway decidió buscar enérgicamente la participación de mercado que había perdido en el sector de las PC. Así pues, a comienzos de 2002 anunció otra ronda de disminución de los precios de su marca de PC. La empresa vendió más unidades, pero, a causa de los precios más bajos, generó menos ingresos y, a su vez, tuvo pérdidas más grandes. En 2005, sus acciones apenas valían cuatro dólares cada una, una exigua fracción de su precio de venta de 80 dólares en 2000.

HP e IBM declararon que la guerra de precios era “irracional” y optaron por ceder participación de mercado, en vez de reducir los precios y dañar su rentabilidad. Sin embargo, HP cambió de opinión cuando bajó los precios dos años después en un intento por volver a ganar participación de mercado. “Creemos que el negocio de las PC es estratégico (esencial)”, declaró el entonces director ejecutivo de HP. En otras palabras, HP estaba dispuesta a conceder utilidades en las PC con el fin de vender equipo periférico, como impresoras. Sus márgenes de utilidades en PC andaban alrededor de 1%, comparado con un notable 8% de las de Dell.

Kevin Rollins, el sucesor de Michael Dell como director ejecutivo, se quejó de que las tácticas de HP iban a resultar en “un crecimiento no redituable en un esfuerzo insostenible por proteger negocios tangencialmente relacionados”. Los precios de toda la industria de las PC cayeron 9% en los primeros nueve meses de 2003, el doble que el de un año antes. Por un tiempo, HP vendió más PC que Dell a fines de 2003, pero rápido volvió a ceder la ventaja de nuevo en 2004. E IBM salió del negocio de las computadoras de escritorio y las portátiles, vendiendo la gran mayoría de sus operaciones a Lenovo, una empresa china.

En 2005, Dell Inc. vendía un tercio de todas las PC, portátiles y servidores en Estados Unidos y una sexta parte de las vendidas en todo el planeta. En la compilación de la revista *Fortune* de las “compañías más admiradas” de ese año, Dell era #1 en Estados Unidos y #3 a nivel mundial.

Un pellizco al margen de utilidad

Aun cuando Dell Inc. salió mejor librada que sus competidores durante la guerra de precios por la participación de mercado, la rentabilidad del líder se vio afectada. El margen de utilidad se redujo a menos de 6% de las ventas en el caso de Dell y los competidores que trataron de igualar sus precios experimentaron disminuciones más grandes. Pero en julio de 2004, sin hacer ruido, Dell empezó a subir los precios de sus PC. Una comparación de precios realizada en octubre de 2004 reveló que respecto de HP, los precios de Dell eran de 5 a 37% más altos en PC comparables en el segmento del consumidor del mercado. Elevar los precios es una medida desacostumbrada para un producto que parece estar en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la mayoría de las compañías eligen reducir los precios para incrementar las ventas una vez que sus productos llegan a esa etapa. Aun cuando esta táctica redujo la demanda de las PC de Dell, los ingresos de la compañía crecieron 20%.

Las innovaciones de productos significativas serían una forma de estimular las ventas en una línea de productos que envejecen. Los gastos de HP en investigación y desarrollo (R&D) ascienden a 6% de los ingresos totales; por tradición, Dell sólo gasta un poco más de 1% de sus ingresos en R&D. Ejecutivos de la competencia sostienen que esta cifra refleja el hecho de que a Dell le importa poco la innovación y en su lugar depende de otras compañías para que hagan importantes avances en los productos. Microsoft e Intel, los dos proveedores clave de Dell en componentes de PC, siguen aportando fuertes sumas en R&D (21% de sus ingresos para Microsoft) y Dell se beneficia de sus inversiones. Michael Dell toma la cuestión con la caracterización de que Dell no es un innovador diciendo: “Veamos, innovación: Proceso de negocios, cadena de aprovisionamiento, cambio en una industria, muy diferente valor al cliente, cambiar todo el ciclo en el que la tecnología es llevada al mercado, bueno, es posible que haya allí algunas innovaciones”.

Teclear oportunidades de nuevos productos

Conforme el negocio de las PC seguía madurando, Dell Inc. avanzó a otras líneas de productos para promover el crecimiento. En 2003 estableció la meta ambiciosa de alcanzar 60 000 millones de dólares en ingresos para

2006, el doble de sus ventas en 2001. Ese mismo año eliminó el término Computer de su razón social.

Dell ha estado arrancando en segunda en su ingreso a nuevas líneas de productos al colocar su marca en los productos de otras compañías. Por ejemplo, se asoció con EMC para ofrecer unidades de almacenamiento. Después de un tiempo, Dell empezó a fabricar por su cuenta varios de los servidores de bajo extremo y redujo los costos de producción en 25%.

Dell Inc. es muy cuidadosa en la selección de nuevos productos. Por ejemplo, cuando evaluó inicialmente el mercado emergente de computadoras manuales (antes llamadas asistentes digitales personales, o PDA), decidió evitar esos productos por dos razones. La compañía juzgó que el mercado potencial era insuficiente, además de que no había estándares industriales claramente definidos. Sin embargo, a fines de 2002 la empresa cambió de parecer y anunció su entrada en esa categoría de productos. En seis meses, la participación de Dell en el mercado de Estados Unidos era de casi 40%.

HP enfrentó un asalto cuando Dell ingresó al negocio de impresoras de 50 000 millones de dólares. La participación de HP en este mercado era de un dominante 60% en 2003 y ganaba 70% de su utilidad operativa de la venta de impresoras. Si Dell tiene éxito en esta área, representaría un golpe severo para HP. Al vender impresoras, una compañía asegura ingresos futuros de la venta de cartuchos de tinta de alto margen, comparable con vender rastrillos y navajas de afeitar. Dell empezó al asociarse con Lexmark International Inc., pero luego empezó a comercializar seis de sus propios modelos en 2003. Para fines de 2004, la participación de mercado de HP había caído a un poco más de 45% y Dell tenía aproximadamente 15%.

Según Michael Dell: "nuestra meta el año pasado era vender cinco millones de impresoras y lo logramos. Eso me sugiere que en cinco o diez años, éste va a ser un negocio muy importante para nosotros en términos de ingresos y utilidades". También indicó que las impresoras láser de color de Dell tenían un precio de la mitad que las de HP. En ese momento, HP vendía sus impresoras de inyección de tinta por alrededor de 90 dólares cada una, comparados con los 70 de Dell. De nuevo, Dell venderá sus impresoras directamente, vía su sitio web y catálogos. También ha determinado cómo simplificar el proceso de adquirir cartuchos de repuesto. Cuando una impresora Dell empieza a agotar su tinta, alerta al usuario, que sólo tiene que hacer clic para ordenar uno nuevo, que le es enviado directamente.

Dell Inc. ahora ingresa en mercado de los productos electrónicos para el consumidor con televisores de pantalla plana, categoría de productos que Rollins cataloga como una "tecnología en transición con una nueva fuente de utilidades". Cada ingreso exitoso acerca más a Dell a su meta de ingresos de 60 000 millones de dólares en 2006. De hecho, Dell decidió que fue demasiado conservador al establecer ese objetivo, y en fecha reciente lo elevó a 80 000 millones, cifra impresionante para una compañía conocida por sus precios bajos. De hecho tan ambiciosa como Dell.

Preguntas

1. *a*) ¿Qué objetivo de precios persigue Dell Inc.?
   b) ¿Qué tipo de impacto a largo plazo tendrá la política de precios de Dell sobre la industria de la computación?
2. ¿En qué forma los precios de Dell son influidos por otros elementos en su mezcla de marketing?
3. Al entrar en mercados nuevos, ¿qué tipo de estrategia de asignación de precios emplea Dell?



CASO 3 Retos de la fijación de precios en la gerencia de marketing

Elaborado por: Doctor Raúl Mejía Estañol
Consultor y profesor de posgrado
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México y Universidad La Salle A. C.

Aunque la teoría en marketing proporciona una gama completa de herramientas, criterios y conceptos en la fijación de precios a productos, en la práctica es una decisión compleja. Un aspecto a considerar en la decisión de fijación del precio se centra en la estimación respecto a qué sucedería con el producto y la marca si el precio asignado no es el adecuado ya sea por debajo del valor de intercambio que el mercado esté dispuesto a pagar y, por otro lado, cuál sería el impacto si el precio fuese superior a lo que el mercado estaría dispuesto a pagar. Un error en la fijación del precio bajo con respecto a la percepción del comprador podría provocar la decisión de retirar temporalmente la marca del mercado, revitalizar el precio, ajustar la presentación o imagen del productos y volver a diseñar e

implantar una estrategia de lanzamiento, lo que llevaría a costos de lanzamiento más altos de lo planeado y probablemente no se fortalezca la imagen de marca.

Veamos el ejemplo de un biberón: si la empresa productora y comercializadora decidiera lanzarlo al precio más bajo del mercado pretendiendo posicionarse y ganar mayor participación de mercado con base en el precio, ¿qué sucedería?

Una posibilidad sería que el mercado no lo acepte debido a que el comprador no le concede atributos de calidad, por lo que tal vez prefiera adquirir otras opciones de precio alto. Una hipótesis de un estudio de sondeo de opinión de mercado podría indicar que ninguna mamá estaría dispuesta a arriesgar la salud de su bebé al utilizar un vehículo de alimentación de bajo precio, ya que estaría en duda la calidad de los materiales y la del producto final, lo cual pondría en riesgo la salud y bienestar del bebé. Así, esta mamá asociaría precio alto con calidad, confiabilidad y seguridad, por lo que estaría dispuesta a pagar por eso, el bebé no es el decisor. Por tanto, la empresa fabricante debe considerar este aspecto en su decisión de precio. Si el precio se asigna alto en relación con la percepción del consumidor, la decisión de marketing que se tome sería la de implantar una promoción basada en descuentos y una campaña de publicidad enfocada a subrayar factores diferenciales contra la competencia. El impacto de marketing sería menos costoso. Un ejemplo podría ser el de los cosméticos, en el que el comprador y consumidor estarían dispuestos a pagar conforme a su percepción psicológica de la necesidad que satisface y, además, quien compre sería al mismo tiempo decisor y consumidor. En este caso, si las ventas se verían afectadas como efecto de una estrategia de la competencia, se podría implantar una estrategia de promoción basada en el precio que el mercado aceptaría rápidamente y, por ende, impactaría la demanda.

Cuando los productos no satisfacen necesidades personales, sociales o de estatus como podrían ser los artículos de limpieza, las bolsas para la basura doméstica, algunos artículos no indispensables (*commodities*) (golosinas para una reunión, servilletas para una fiesta, etc.), constituyen productos que no inciden directamente en el uso personal ni en la posición social, entonces la pregunta es: ¿por qué pagar más? Un ejemplo se centra en la penetración que han tenido las bolsas de basura de uso doméstico, probablemente una caja con 25 bolsas con ciertos atributos de manejo tenga un valor de entre 8 y 10 dólares, pero por un kilo de estas mismas bolsas sin marca en las tiendas especializadas en plásticos (que podría equivaler a 50 bolsas), pagaría la mitad del precio. El mercado preferiría en su mayoría los productos sin marca.

Hasta este momento se han considerado productos, ¿qué sucede con la decisión de fijar precios a los servicios? ¿Cómo asignar un precio a *a*) La entrega a domicilio de una pizza, *b*) La entrega de productos adquiridos en un medio electrónico, *c*) Asesoría profesional, entre otros? Más aún, ¿cómo asignar el valor de la marca a un producto o servicio?

Para todo ello es importante considerar que el precio es un valor de intercambio, por tanto, es necesario identificar los atributos tangibles e intangibles a los que el comprador asigna valor y está dispuesto a pagar por ellos.

En los mercados de consumo final será conveniente tomar en cuenta el segmento meta y la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el satisfactor. En un portafolio de productos o servicios, la empresa podría contar con líneas de producto enfocadas en los tres segmentos de mercado principales: alto, medio y popular, con la idea de generar utilidades en el primer nivel en base a precio y en el tercero, por volumen.

Para los mercados organizacionales, la fijación de precios tendría que atender a especificaciones, calidad, nivel de servicio, garantías, volumen y esfuerzo de marketing. Por ejemplo, para vender soldadura para aplicación exterior en barcos, será necesario realizar una promoción de ventas basada en pruebas de mercado y capacitación y ello representa un costo ya que es un mercado altamente competido.

En todos los casos, el factor precio constituye un atributo del producto, por lo tanto, también es un factor de negociación en la venta.

Preguntas:

1. De manera similar al análisis en la asignación de precios a un biberón, ¿qué otros productos caerían en la misma situación?
2. ¿Cuál es el costo adicional o factor de costo adicional al costo total y gasto total administrativo y a la utilidad que se debe considerar como valor de confiabilidad que el mercado estaría dispuesto a pagar al adquirir un producto?
3. ¿Qué factores como satisfactores evalúa un consumidor de cosméticos para tomar su decisión de compra? ¿Cómo se debería valorar cada factor?
4. En el mercado latinoamericano han surgido marcas de productos de cola que compiten frontalmente con Coca-Cola y Pepsi-Cola, y están enfrentándolas con precios bajos, ¿a qué consideraciones competitivas atribuiría usted esta tendencia?
5. ¿Cómo calcular el valor diferencial de la marca Nike en artículos deportivos con respecto a sus oponentes, que el mercado objetivo estaría dispuesto a pagar?
6. ¿Qué valores de intercambio analizaría el consumidor al desear comprar una marca de reloj Citizen u

Omega, un medicamento de patente o uno genérico, un regalo a una persona especial o de compromiso?

7. ¿Qué método sugiere seguir para valorar una marca? ¿Cómo cargar ese valor de marca al producto o al servicio?

8. ¿Qué método sugiere para asignar un precio a servicios profesionales como por ejemplo cotizar la realización de un estudio de mercado por parte de un despacho de outsourcing en marketing?

9. ¿Qué consideraciones sobre la decisión de asignación de precios tendrán que tomarse en cuenta según la etapa del ciclo de vida del producto?

10. ¿Cómo se debe considerar en la fijación de precios en los productos que están tasados a precios internacionales como el petróleo, café, cemento, granos alimenticios, resinas, etcétera?

CASO 4

David *versus* Goliat: cuando la marca no lo es todo

Elaborado por Juan Carlos Morales Marcucci, M.B.A.,
con la colaboración de Alejandra Paredones,
Esther Schwartzman y Morelos Báez Aguilar
Universidad Iberoamericana, Campus Ciudad de México.

Hoy en día es común aceptar la idea de que las marcas son el activo más valioso de una empresa: es muy posible, si se piensa que la marca Coca-Cola, por ejemplo, dado su posicionamiento global, valga más que la suma total de los activos de esa empresa. Por tanto, si consideramos lo anterior, ¿es posible que una nueva empresa entre a competir exitosamente con marcas establecidas, propiedad de las grandes corporaciones multinacionales?

Big Cola[1]

Ajegroup, grupo empresarial fundado por la familia Añaños, en Perú, desarrolló un refresco de cola que se ha vuelto rival de Coca-Cola en varios países de Latinoamérica, y tiene planes para abrir plantas productoras de Big Cola en Guatemala y en Nicaragua, señala su director corporativo de Comunicación e Imagen, Alfredo Paredes. Las fábricas se ubicarán en Amatitlán (Guatemala) —generando 500 empleos—, y en Managua (Nicaragua) —creando 450 puestos de trabajo—. Big Cola lleva un poco más de un año y ya cuenta con 10% del mercado en ambos países. Lo mismo pasa en Costa Rica, donde tiene una planta que abastece, en parte y junto con México, a los países de la región.

El objetivo es captar en poco tiempo el mercado centroamericano, que implica llegar a Honduras, Panamá, El Salvador y Belice, y alcanzar entre 15 y 20% del negocio de los refrescos, dependiendo de cada país.

Después de iniciar su expansión de Perú a Ecuador y Venezuela, México fue la punta de lanza de Mesoamérica para el grupo y según analistas consultados por EFE, Ajegroup ya tiene 5% del mercado, dominado actualmente por Coca-Cola y Pepsi, que juntas concentran 87%. Esperan capturar 10% de participación en 2009, en México, donde actualmente genera casi la mitad de los ingresos del grupo.

El secreto del éxito de Big Cola en México fue adaptarse al gusto del producto de la competencia y, sobre todo, sus precios bajos, entre 40 y 45% por debajo de sus competidores. Otro aspecto fundamental fue adecuarse a las necesidades de los consumidores con la creación de tamaños de 2.2 y 3.3 litros, para familias de entre 3 y 4 miembros y de entre 5 y 6, respectivamente. El mercado meta de Big Cola son los jóvenes y las amas de casa de sectores de bajos ingresos, para los cuales ahorrar es importantísimo.

En México, el grupo peruano cuenta con dos fábricas: la primera se instaló en Puebla, con siete líneas de producción; y otra en Monterrey, con dos líneas, con lo cual tiene cubierto básicamente el centro y el norte del país. Tiene en sus planes abrir otra en Guadalajara, pero el tema todavía está en espera, rezagado por el desafío centroamericano.

La historia de este imperio peruano comenzó en 1988 en Ayacucho, Perú, en el altiplano dominado por el terrorismo de Sendero Luminoso, que no permitían la distribución de los camiones de las compañías multinacionales en las zonas alejadas de ese país sudamericano. La fabricación era completamente artesanal, y en ella participaba toda la familia, embotellando en envases usados de cerveza. Hoy día poseen 14 plantas en Perú, México, Venezuela, Ecuador y Costa Rica, dando empleo a más de 7 500 personas.

Aunque a la compañía no le gusta hablar de ganancias ni ventas en dólares, destaca que en el año 2004 vendieron 1 700 millones de litros de Big Cola, cuyo costo

[1] www.finanzas.com/id.8605019/noticias.htm

de producción varía entre 18 y 19 centavos de dólar por litro, mientras que el precio de mercado asciende a 3.30 pesos (0.31 dólares) por litro. En 2005 esperaban llegar a 2 000 millones de litros, que significaría un crecimiento de entre 10 a 12%.

En México, la compañía Ajemex utiliza mayoristas y transportistas independientes para distribuir sus productos a diferencia de su mayor rival: Femsa cuenta con una red de distribución bien estructurada, firme… y costosa. Además de vender en supermercados, tiendas de conveniencia, clubes de precios y tiendas pequeñas, ha creado canales alternativos de distribución como hogares que venden sus productos. Para su publicidad hace uso de comerciales en televisión, patrocinio de eventos y programas como "Big Brother", anuncios espectaculares y afiches. El éxito de la familia Añaños se ha documentado en medios internacionales como *The Economist* y *The Wall Street Journal*.[2]

México es el mayor bebedor de refrescos de cola del mundo, con 112 litros por persona al año.[3]

Un caso que ha hecho historia legal en la República Mexicana fue la demanda interpuesta por la pequeña comerciante Raquel Chávez y Ajemex, quienes adujeron que 15 distribuidores de Coca-Cola incurrieron en prácticas monopólicas en la distribución y comercialización de bebidas, al tratar de forzar a los comerciantes a no vender Big Cola con la amenaza de perder la distribución de los productos de Coca-Cola. La corte adjudicó una multa de 157 millones de pesos, la cual fue ratificada por la Comisión Federal de Competencia, que indicó que su misión es proteger al consumidor, sin importar el tamaño de las empresas.[4]

Buen producto, con botellas de pet, etiquetas de manga, color rojo con blanco (semejante al de su principal rival), volúmenes por botella que han obligado al gigante refresquero a replantear sus presentaciones, precio muy por debajo de su competencia y una distribución poco ortodoxa y de bajo costo, parecen ser una mezcla de mercadotecnia funcional para Big Cola.

Prueba a ciegas

Se realizaron siete sesiones de prueba a ciegas a siete grupos, que suman un total de 130 personas entre el verano de 2004 y el verano de 2006. Durante cada una de las pruebas a ciegas, los alumnos salen del salón y entran uno por uno. Se les pregunta cuál es su refresco de cola favorito; posteriormente a cada alumno se le ofrecen tres vasos de plástico completamente idénticos que contienen muestras frías de los productos Big Cola, Coca-Cola y Pepsi-Cola, sin que los individuos de la muestra conozcan el orden de los refrescos que están probando. Los individuos saben que se está evaluando esas tres marcas específicamente.

En la siguiente pregunta, se pide a los alumnos que prueben el producto e identifiquen cuál es cada una de las marcas. En la tercera pregunta, se pide al alumno que indique cuál de las tres muestras les gusta más.

Los resultados de la prueba

Marca favorita: Noventa y ocho por ciento de los alumnos indica que su refresco favorito es Coca-Cola, mientras que sólo 2% afirma que su refresco de cola favorito es Pepsi-Cola, pero todos conocen la marca Big Cola. Es importante hacer notar que el mercado meta que cubre la Universidad Iberoamericana es de nivel socioeconómico medio-alto y alto.

Identificación de la marca: al probar el producto sólo 42% reconoce que es Coca-Cola, 54% reconoce la Pepsi-Cola y 29% reconoce la Big Cola. Esto hace evidente que el producto de Big Cola se parece mucho a Coca-Cola, y que Pepsi tiene elementos diferenciales en su sabor.

Producto más gustado: el dato más curioso es que más de 50% dijo preferir la muestra de Big Cola, a pesar que ninguno la mencionó como su marca favorita.

Un dato interesante es que en los siete grupos se han hecho 12 pruebas en las que a los alumnos se les dio a probar Big Cola en los tres vasos, mientras ellos creían que estaban probando los tres refrescos. En todos los casos, los alumnos han afirmado, sin dudar, que la muestra que más les gustaba era la que creían que era Coca-Cola, cuando todas las muestras eran Big Cola, lo que atestigua el excelente posicionamiento que tiene esta marca y la "magia" de la mercadotecnia en lograr la diferenciación, usando elementos que no son necesariamente parte intrínseca del producto. Generalmente, han mostrado más duda en identificar la muestra que ellos creían ser Pepsi-Cola, lo que hace evidente que Pepsi se diferencia por elementos de sabor.

Las nuevas líneas aéreas mexicanas de bajo: Volaris e Interjet

Por muchos años, la industria aérea comercial mexicana ha estado dominada por Mexicana de Aviación y Aeroméxico, quienes hasta hace poco ostentaban más de 80% del mercado. Ambas líneas eran hasta finales de 2005 propiedad del Estado, que las adquirió en épocas en que operaban con grandes presiones económicas e incluso pérdidas. Ambas empresas operan flotas de varias decenas de jets, tienen estructuras inmensas de empleados con

[2] Colín Flores, Carlos Gabriel, "Caso: Big Cola", Caso académico no publicado, Universidad Iberoamericana, Campus Ciudad de México, Abril 2005.

[3] Medel, Mónica, "México, el mayor bebedor de refrescos de Cola", EFE, consultado en: www.prodigy.msn.com/Dinero/Negocios/ejecutivo/

[4] Posada, Miriam, "Ratifican multa a distribuidores de Coca-Cola", consultado en: www.jornada.unam.mx/2005/11/25/036n1eco.php?partners

sindicatos feroces de pilotos, sobrecargos, etc., y ofrecen servicio a bordo.

En años recientes, han unificado sus flotas para bajar costos de operación: Mexicana con aviones de Airbus principalmente y Aeroméxico con los de Boeing, con la idea de reducir costos de inventarios de refacciones/repuestos y de entrenamiento de personal al estandarizar el equipo.

Operando casi como un monopolio, ambas líneas aéreas se dieron el lujo por años, de establecer sus precios extremadamente altos: era frecuente encontrar boletos de vuelos nacionales relativamente cortos a destinos como Acapulco o Puerto Vallarta a precios más elevados que a destinos internacionales como Miami o Houston donde tenían que competir intensamente con las líneas aéreas internacionales.

En 2005, Mexicana creó su "low-cost-carrier": Click, y a finales de ese mismo año fue vendida al Grupo Posadas, una corporación mexicana especializada en hoteles. Las ofertas presentadas para adquirir Aeroméxico no fueron aceptadas por el Gobierno mexicano por ser menores al mínimo esperado, pero la idea persiste de privatizar la línea aérea.

Durante el segundo semestre de 2005, iniciaron operaciones dos líneas aéreas de bajo costo: Volaris e Interjet. Ambas copiaron el exitoso modelo estadounidense de Southwest Airlines: una sola clase/configuración, flota completamente unificada, con poco, e incluso, ningún servicio gratuito a bordo, operando desde aeropuertos secundarios de menor costo —ambas líneas salen en el aeropuerto de Toluca—, y utilizan Internet como su principal medio de ventas.

Para superar el obstáculo que representa la distancia del aeropuerto de Toluca, Volaris ofrece transporte gratuito en autobuses propios que parten de la zona Poniente de la Ciudad de México, donde además de tomar el autobús, los pasajeros pueden registrarse y también a su equipaje para subir directamente del autobús al avión. Interjet, por su parte, tiene acuerdos con una línea de autobuses que recogen pasajeros en tres áreas estratégicas de la metrópolis con un cargo por el servicio cobrado directamente al pasajero.

A casi un año de haber iniciado operaciones, estas "low-cost-carriers" reportan una tasa de ocupación promedia cercana a 80%, la cual es muy exitosa para estándares internacionales. Algunos testigos comentan sobre los vuelos repletos que cubren las todavía limitadas rutas y los anuncios espectaculares anunciando la apertura de nuevas rutas. Y este dato está apoyado por el hecho de que solamente Interjet tiene ordenadas 16 unidades Airbus A319 adicionales.[5]

Mientras tanto, Click, de Mexicana, trata de mantener precios más altos basados en la fortaleza de su marca, por lo que hace publicidad subrayando la dificultad de llegar al aeropuerto de Toluca y la inexperiencia de las nuevas líneas aéreas, llamándolas: "Aprendair". Aerolitoral, la filial regional de Aeroméxico, ya ofrece vuelos desde el aeropuerto de Toluca.

Cuando estaba por iniciar sus operaciones, Click ofreció que sus vuelos costarían 30% menos que los vuelos de Mexicana; en la práctica esto no ha sucedido así: un vuelo redondo a La Habana, Cuba, desde la Ciudad de México cuesta MX$4 651.16 con Click y $4 865.53 con Mexicana, o sea solamente 4.41% por debajo de los precios de su compañía matriz. Algunas líneas aéreas gigantes estadounidenses han intentado con poco o ningún éxito abrir una subsidiaria "low cost" como Song de Delta Airlines (que no funcionó y ya no existe) y Ted de United que sigue operando con malos resultados.

De igual manera, las líneas aéreas tradicionales siguen mantenido una política de precios muy por arriba de sus nuevos competidores:

Línea aérea/Ruta	México-Monterrey-México	México-Cancún-México
Aeroméxico	$2 344.94	$5 185.40
Aviacsa	$1 954.92	$3 281.93
Azteca	$2 002.70	$3 133.00
Click (de Mexicana)	No cubre esa ruta	$4 747.40
Interjet*	$1 112.32	$3 052.93
Mexicana	$2 924.89	$5 185.40
Volaris*	$1 845.11	$3 577.11

* Saliendo de Toluca, aeropuerto alterno localizado a 55 km de la Ciudad de México, a 30 minutos de la zona poniente del Distrito Federal (zona de Santa Fe, área premier de corporativos y residencial).

Precios en pesos mexicanos, según la tarifa más baja disponible para las mismas fechas. Todas las tarifas incluyen los impuestos. Cotizaciones hechas por Internet, excepto Azteca, que se hizo por teléfono.

Línea Aérea / Ruta	México – Miami – México
Aeroméxico	$4 513.67
Mexicana	$4 774,00
American Airlines	$4 513.67**
Continental Airlines*	$4 655.34**

* Vía Houston   ** Mex $11.10 por US$1.

Los precios en pesos mexicanos incluyen todos los impuestos. Cotizaciones hechas por Internet, de acuerdo con las tarifas más bajas posibles para las mismas fechas.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, en rutas internacionales, donde existe fuerte competencia, las líneas aéreas tradicionales de México ofrecen tarifas competitivas.

[5] Consultado en: www.justplanes.com

A principios de mayo de 2006, la Secretaría de Comunicaciones aprobó la aplicación de un cargo a los precios para compensar los precios altos de la gasolina llamado "cargo por combustible", que fluctúa entre $200 y $250 pesos mexicanos, dependiendo el destino. Tanto Mexicana como Aeroméxico aplicaron el recargo, mientras que Volaris e Interjet decidieron no hacerlo,[6] lo cual mantiene la percepción del consumidor sobre sus precios netos, que no incluyen "sorpresitas" adicionales.

Preguntas:

1. Todo parece indicar que es posible que compañías nuevas incursionen en mercados ya establecidos donde existen marcas muy bien posicionadas, pero ¿cree que estas compañías nuevas tienen futuro a largo plazo?
2. Ante un producto o servicio similar que satisface una misma necesidad —quitar la sed con un refresco de Cola o transportar a un pasajero de un punto a otro—, ¿cuál cree que pueda ser el factor más importante que determine la decisión de compra? ¿La marca (elemento intrínseco del producto) o el precio?
3. Si fuera asesor de la familia Añaños y una de las grandes compañías refresqueras le ofreciera quinientos millones de dólares por Ajegroup, ¿qué le recomendaría: vender o no vender?
4. A partir de estos ejemplos, ¿cómo relaciona sus éxitos con la mezcla de la mercadotecnia? ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de ambos ejemplos?
5. Las líneas aéreas tradicionales muchas veces tienen estructuras de costos poco flexibles y poco controlables (como sus sindicatos agresivos) que las hacen reaccionar lentamente a cambios necesarios (por ejemplo, el cierre de rutas que no son rentables). ¿Que opina respecto de la afirmación: "las líneas aéreas que operan bien como Southwest, generalmente están bien manejadas"?
6. ¿Mexicana hizo bien o no al abrir Click, su subsidiaria "low cost"?

---

[6] Trejo, Cinthya Bibia, "Aprueba SCT a aerolíneas costo adicional por combustible", El Economista, México,18 de mayo del 2006.

Fuentes

Caso 1: Southwest Airlines

www.southwest.com y *www.flysong.com,* ambos consultados el 6 de junio de 2005; Barney Gimble, "Southwest's New Flight Plan", *Fortune*, 16 de mayo de 2005, pp. 93-98; Susan Warren y Melanie Trottman, "Southwest's Dallas Duel", *The Wall Street Journal*, 10 de mayo de 2005, p. B1; Perry Flint, "Southwest Keeps it Simple", *Air Transport World*, abril de 2005, p. 26; Jerry Useem, "America's Most Admired Companies", *Fortune,* 7 de marzo de 2005, pp. 67+; Wendy Zellner, "Dressed to Kill… Competitors", *BusinessWeek,* 21 de febrero de 2005, pp. 60-61; Brad Foss, "High Fuel Prices Send Airline Profits into Tailspin", *Chicago Sun-Times*, 14 de enero de 2005, p. 66; Melanie Trottman, "Southwest Will Fill US Airways' Pittsburgh Gap", *The Wall Street Journal*, 6 de enero de 2005, p. D9; Scott McCartney, "Southwest Airlines Set to Crack Hawaii Market", *The Wall Street Journal*, 4 de enero de 2005, p. D5; Melanie Trottman, "Southwest Air Considers Shift in Its Approach", *The Wall Street Journal*, 23 de diciembre de 2003, p. B1; Susan Carey y Scott McCartney, "How Airlines Resisted Change for 25 Years and Finally Lost", *The Wall Street Journal*, 5 de octubre de 2004, p. A1; Scott McCartney, "How Discount Airlines Profited from their Bigger Rivals' Woes", *The Wall Street Journal*, 12 de agosto de 2004, p. A1; S. Jayasankaran y Cris Prystay, "Upstart Shakes Up the Clubby World of Asian Flying", *The Wall Street Journal*, 20 de julio de 2004, p. A1; Dan Reed, "Southwest's Bold Entry into Philly Has Rivals Quaking", *USA Today*, 6 de mayo de 2004, p. 1B; Thomas Wagner, "Europe's Budget Airlines Take No-Frills Flying a Few Steps Further", *St. Louis Post-Dispatch*, 29 de febrero de 2004, p. E3; Melanie Trottman, "Inside Southwest Airlines, Storied Culture Feels Strains", *The Wall Street Journal*, 11 de julio de 2003, p. A1; y Daniel Michaels, "No-Frills Irish Airline Flies High", *The Wall Street Journal*, 6 de septiembre de 2000, p. B1.

Caso 2: Dell

www.dell.com, consultado el 8 de junio de 2005; Andy Serwer, "The Education of Michael Dell", *Fortune*, 7 de marzo de 2005, pp. 72-82; Adam Lashinsky, "Where Dell Is Going Next", *Fortune*, 18 de octubre de 2004, pp. 115-120; Andrew Park y Lauren Young, "Dell Outfoxes Its Rivals", *BusinessWeek*, 6 de septiembre de 2004, p. 54; David Bank y Gary McWilliams, "Picking a Big Fight with Dell, H-P Cuts PC Profits Razor-Thin", *The Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2004, p. A1; Andrew Park y Peter Burrows, "What You Don't Know About Dell", *BusinessWeek*, 3 de noviembre de 2003, pp. 76-84; Gary McWilliams, "Dell Plans to Peddle PCs inside Sears, Other Large Chains", *The Wall Street Journal*, 30 de enero de 2003, pp. B1, B3; "The Best Managers: Michael Dell", *BusinessWeek*, 13 de enero de 2003, p. 62; David Kirkpatrick, "The PC's New Tricks", *Fortune*, 28 de octubre de 2002, pp. 88-90+; Arlene Weintraub, "Gateway: Picking Fights It Just Might Lose", *BusinessWeek*, 9 de septiembre de 2002, p. 52; Gary McWilliams, "In About Face, Dell Will Sell PCs to Dealers", *The Wall Street Journal*, 20 de agosto de 2002, p. B1; Andrew Park, "Whose Lunch Will Dell Eat Next?", *BusinessWeek*, 12 de agosto de 2002, pp. 66-67; Tom Mainelli, "Gateway Countries Go to War", en *Network World*, 8 de febrero de 2002, no se dan páginas; Andy Serwer, "Dell Does Domination", *Fortune*, 21 de enero de 2002, pp. 70-75; Aliza Pilar Sherman, "The Idol Life", *Entrepreneur*, enero de 2002, pp. 55-56; "Dell, the Conqueror", *BusinessWeek*, 24 de septiembre de 2001, p. 92; "The Mother of All Price Wars", *BusinessWeek*, 30 de julio de 2001, p. 32; J. William Gurley, "Why Dell's War Isn't Dumb" *Fortune*, 9 de julio de 2001, p. 134; Gary McWilliams, "How Dell Fine-Tunes Its Pricing to Gain Edge in a Slow Market", *The Wall Street Journal*, 8 de junio de 2001, p. A1; Bob Brewin, "Dell Declares PC Price War", *Computerworld*, 28 de mayo de 2001, p. 8; Janice Revell, "The Price Is Not always Right", *Fortune*, 14 de mayo de 2001, p. 240, y "How Dell Keeps from Stumbling", *BusinessWeek*, 14 de mayo de 2001, p. 38B.

Capítulo 14

PARTE 5



Los fabricantes de juguetes... temían que un canal clave, incluyendo a Toys "R" Us y otros comerciantes que se concentran en juguetes, pudieran desaparecer.

Canales de distribución

¿Puede **Toys "R" Us** sobrevivir para jugar un día más?

Charles Lazarus tiene el crédito de fundar no sólo la cadena de jugueterías al detalle más grande del mundo, sino un nuevo tipo de expendio al menudeo: *matacategorías*. Durante la década de 1980, las cadenas de matacategorías surgieron en áreas como equipo deportivo, provisiones para mascotas y artículos para mejoras en el hogar.

Fundada en 1978, la cadena de Lazarus, Toys "R" Us (TRU), se extendió a un ritmo fenomenal, promediando un crecimiento de 30% al año. Los dos principales competidores de TRU, Child World y Kiddie City, se declararon en quiebra.

Sin embargo, al paso del tiempo, las tiendas TRU se demeritaron y el servicio al cliente se erosionó. Para complicar las cosas, eToys empezó a vender juguetes en línea en 1997. A la defensiva, TRU lanzó su propio sitio web en 1998. Como muchas otras empresas .com, eToys fracasó como resultado de gastos enormes.

No obstante, el desarrollo que hizo cambiar la marea para TRU fue el creciente interés de Wal-Mart y Target en esta categoría de productos. Ambas cadenas, en especial Wal-Mart, decidieron ampliar su selección de juguetes y, peor aún para TRU, recortar precios en juguetes para atraer a los clientes a sus tiendas.

TRU, así como otros detallistas que se enfocaban en juguetes, perdieron muchos clientes e ingresos considerables ante las cadenas de descuento. A partir de finales de la década de 1980 hasta fines de la de 1990, la participación del mercado de TRU cayó de 25 a 17% y sus acciones perdieron más de la mitad del valor. Wal-Mart superó a TRU en 1998 como el detallista que vendió el volumen más grande de juguetes en Estados Unidos.

Toys "R" Us se vio obligada a revaluar su estrategia general. En 1999, TRU comprometió más de 300 millones de dólares para renovar sus tiendas, incrementar el surtido de cada tienda de 10 000 a aproximadamente 17 000 artículos y rehacer su cadena de aprovisionamiento para reducir inventarios. Estos esfuerzos lograron frenar poco la creciente marea de Wal-Mart y Target en la venta al menudeo de juguetes.

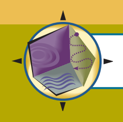
Los fabricantes de juguetes, entre ellos Hasbro Inc., Mattel Inc., Lego AG y Leap Frog Enterprises Inc., temían que un canal clave, incluyendo a Toys "R" Us y otros comerciantes que se concentran en juguetes, pudieran desaparecer. Si eso ocurría, otro canal y sus miembros clave (los operadores con descuento, Target y Wal-Mart) tendrían más influencia. Para los fabricantes de juguetes, los resultados potenciales de este escenario eran indeseables: menores márgenes de utilidad por la presión de las cadenas de descuento que buscan precios al mayoreo más bajos, ventas reducidas fuera de la temporada de festividades y que los juguetes se convirtieran en un "artículo de conveniencia" dominado por el precio con los nombres de las marcas de los fabricantes teniendo menor atractivo.

Ansiosos por mantener una amplia variedad de canales para sus artículos, algunos fabricantes redujeron el flujo de juguetes "calientes" a Wal-Mart, al menos en la primera etapa del ciclo de ventas de un producto. (Esto podría molestar a un detallista como Wal-Mart, que puede representar una proporción sustancial de las ventas de un productor.) Algunos fabricantes de juguetes ofrecieron a Toys "R" Us un lanzamiento exclusivo y ofertas selectas. Por ejemplo, Aquapets de Wild Planet Toys sólo estaban a la venta en las tiendas TRU a principio de 2004. Algunos fabricantes de juguetes otorgaron a TRU derechos de distribución exclusivos para varios juguetes durante toda una temporada de festividades y compartieron el costo de la publicidad para promoverlos.

La industria del juguete se ha frenado, y ahora logra ventas totales al detalle de alrededor de 20 000 millones de dólares. En 2004, las ventas de TRU en toda la compañía, de un poco más de 11 mil millones de dólares, fueron 2% más bajas que en 2003, pero las utilidades se cuadruplicaron a 250 millones. A los ojos de su director ejecutivo, la cadena juguetera "era competitiva en precio con los operadores con descuento más importantes".

El remolino en la distribución de juguetes se refleja en otras categorías que han atraído la atención de los grandes operadores con descuento. De hecho, la casa matriz de Toys "R" Us comprobó que no podía competir con efectividad en la venta de ropa y otros artículos para niños. Así, cerró su división Kids "R" Us de más de 140 tiendas. El marcador final para las operaciones al detalle de Toys "R" Us Inc., dice lo siguiente: un éxito (productos para bebés), un fracaso (mercancía para niños) y un gran problema con su destino aún por determinar (juguetes).[1]

¿Son las cadenas de tiendas de asesinos de la categoría, como Toys "R" Us, esenciales y deseables en la distribución de juguetes?



www1.toysrus.com

Aun antes de que un producto esté listo para el mercado, la administración debe determinar qué métodos y rutas se utilizarán. Esto significa establecer estrategias para los canales de distribución y la distribución física del producto. Luego, como se ilustró con la situación de Toys "R" Us, se necesita inspeccionar y ajustar las actividades y relaciones de distribución.

El área de distribución se halla en estado de flujo, tal vez incluso de transformación, en gran parte por el difundido uso de Internet, el crecimiento del comercio electrónico y el conflicto y competencia resultantes entre canales y miembros de las cadenas de abasto. Considérense, por ejemplo, los títulos de dos artículos: "Merrill Lynch Shakes Up Industry by Going Online" ("Merrill Lynch sacude el mercado al entrar en el comercio electrónico") y "How to Erase the Middleman in One Easy Lesson" ("Cómo eliminar al intermediario en una lección fácil").[2] Dada la situación dinámica, hay quien diría caótica, de la distribución, este elemento de la mezcla de marketing debe hacer imperativa una considerable atención por parte de los propietarios y ejecutivos de negocios.



Manejar un canal de distribución comienza a menudo con un productor. Así es que analizaremos los canales principalmente desde el punto de vista dominante de un productor. No obstante, como verá, los problemas y oportunidades que los intermediarios enfrentan en el manejo de sus problemas son semejantes a los que enfrentan los productores. Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

Objetivos del capítulo

- La naturaleza e importancia de los intermediarios y los canales de distribución.
- La secuencia de las decisiones comprendidas en el diseño de un canal.
- Los canales importantes para los bienes y servicios.
- Los sistemas de marketing vertical.
- Cómo elegir canales e intermediarios específicos.
- La intensidad de la distribución.
- La naturaleza del conflicto y el control dentro de los canales de distribución.
- Las consideraciones legales relativas a los canales.

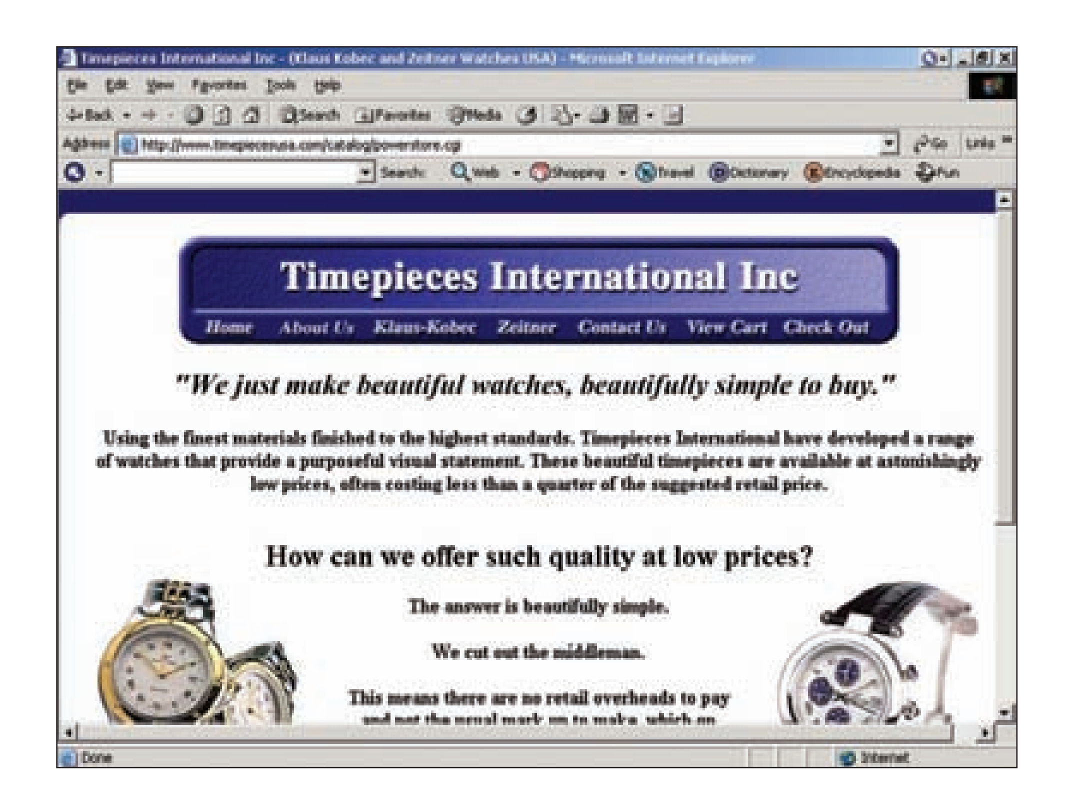
Intermediarios y canales de distribución

La propiedad de un producto se tiene que transferir de alguna manera del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra. Los bienes también tienen que ser transportados físicamente desde donde se producen hasta donde se necesitan. Por lo común, los servicios no se pueden enviar, sino más bien se producen y consumen en un mismo sitio. Como se explicó en el capítulo 2, las compañías que agregan valor a un producto, el cual compra finalmente un individuo o una organización, integran una *cadena de valor.* En este capítulo y los dos siguientes prestamos especial atención a la función de los intermediarios y otras organizaciones de facilitación en su carácter de miembros de la cadena de valor.

El papel de la distribución dentro de la mezcla de marketing consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. La actividad más importante para llevar un producto al mercado es la de arreglar su venta y la transferencia de derechos del productor al cliente final. Otras actividades (o funciones) comunes son promover el producto, almacenarlo y asumir parte del riesgo financiero que surge durante el proceso de distribución.

Un productor puede efectuar estas funciones a cambio del pedido, y pago, del cliente; o el productor y el cliente pueden compartirlas. Sin embargo, es característica la intervención de empresas, llamadas intermediarios, que desempeñan algunas de estas actividades en nombre del productor o el cliente.

Un **intermediario** es una empresa comercial que presta servicios relacionados *directamente* con la venta o compra de un producto mientras éste fluye del productor al consumidor. (Note que, en los negocios, *intermediario* es un término neutro aceptado.)



Timepieces International confía en ventas directas por este sitio web y también por los anuncios que promueven compras por correo o por teléfono. Note que la firma dice que puede ofrecer relojes de alta calidad a precios bajos gracias a que no usa intermediarios. ¿Qué actividades tienen que realizar o renunciar Timepieces International si no usan intermediarios?



Un intermediario es dueño del producto en algún punto o ayuda activamente en la transferencia de propiedad. Con frecuencia, aunque no siempre, el intermediario toma posesión física del producto.

Habitualmente se clasifica a los intermediarios sobre la base de si adquieren o no derechos sobre los productos que están distribuyendo. Los **intermediarios comerciales** adquieren derechos sobre los productos que ayudan a comercializar. Los dos grupos de intermediarios comerciales que hay son los mayoristas y los detallistas. Los **agentes intermediarios** nunca son dueños de los productos, pero sí arreglan la transferencia de derechos. Los corredores de bienes raíces, los agentes de los fabricantes y los agentes de viajes son ejemplos de agentes intermediarios.

¿Qué importancia tienen los intermediarios?

Los críticos dicen que los precios son altos porque hay demasiados intermediarios que llevan a cabo funciones innecesarias o redundantes. Algunos fabricantes llegan a esta conclusión, en especial durante una recesión, y tratan de reducir costos eliminando intermediarios mayoristas. Aunque se pueden eliminar intermediarios mayoristas de los canales, la práctica llamada **desintermediación** no siempre logra bajar los costos.[3] El resultado no es predecible por un axioma fundamental del marketing: *Se puede eliminar a los intermediarios, pero no se pueden eliminar las actividades esenciales de distribución que ellos llevan a cabo.*

Actividades como crear surtidos y almacenar productos pueden cambiarse de una parte a otra para tratar de mejorar la eficiencia o efectividad; sin embargo, alguien tiene que llevarlas a cabo: si no es un intermediario, entonces es el productor o el cliente final.[4] En general, no es práctico que un productor trate de manera directa con los consumidores finales. Piense por un momento en lo incómoda que sería su vida si no hubiera intermediarios detallistas; esto es, si no contara con supermercados, gasolineras o puntos de venta de entradas a los espectáculos, por ejemplo.

Los intermediarios efectúan las actividades de distribución mejor o a más bajo costo que los productores o los consumidores. Incluso las grandes empresas llegan a veces a la conclusión que valerse de los intermediarios es mejor que aplicar el enfoque de "hágalo usted mismo" a la distribución. Por ejemplo, grandes detallistas como Albertson's, Safeway y las franquicias 7-Eleven están entre los clientes de Core-Mark International, un mayorista



de productos alimenticios y mercancías relacionadas. Los beneficios potenciales que los detallistas buscan al tratar con Core-Mark son mejor surtido de abarrotes, costos de mano de obra reducidos y menores precios al mayoreo.[5]

Los intermediarios actúan como especialistas de ventas para sus proveedores y, a la inversa, les sirven de agentes de compras a sus clientes. Considere la función de ventas desempeñada por Lotus Light Enterprises, un distribuidor que representa a cerca de 500 proveedores y sus 14 000 diferentes tés, productos de hierbas y similares. De acuerdo con un gerente de Lotus Light: "Nuestro servicio más importante es proporcionar un foro para los productos de nuestros clientes. Mostramos sus productos a los detallistas y los exhibimos en las exposiciones comerciales".[6] Como se ilustra en la figura 14.1, los intermediarios proporcionan también servicios financieros a los proveedores y a los clientes. Y sus servicios de almacenamiento, su capacidad para dividir lotes o envíos grandes en pequeños para su reventa y su conocimiento del mercado benefician tanto a proveedores como a clientes.

www.lotuslight.com

¿Qué es un canal de distribución?

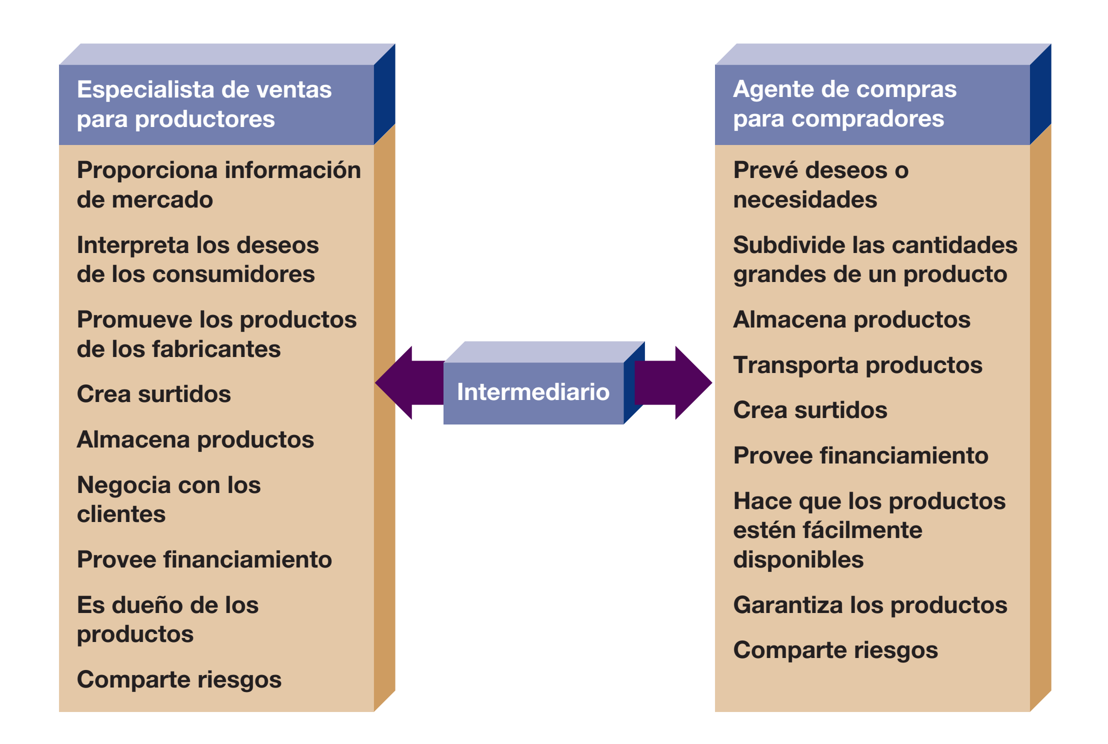
Un **canal de distribución** consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas.

El canal de un producto se extiende sólo a la última persona u organización que lo compra sin hacerle un cambio significativo a su forma. Cuando esta forma se altera y surge otro producto, se inicia un nuevo canal. Cuando la madera en troncos se serrucha y se convierte en muebles, esto implica dos canales distintos. El canal para el *tronco* podría ser aserradero → agente maderero → fabricante de muebles. El canal para el *mueble terminado* podría ser fabricante de muebles → tienda detallista de muebles → consumidor.

Además del productor, los intermediarios y el cliente final, hay otras instituciones que ayudan en el proceso de distribución. Entre estos *intermediarios* están los bancos, las compañías de seguros, las empresas de almacenaje y las compañías de transporte. Sin embargo, como no adquieren derechos sobre los productos y no intervienen activamente

FIGURA 14.1

Actividades típicas de un intermediario.



en actividades de compra o de ventas, estos intermediarios no se incluyen formalmente en el canal de distribución.

Este capítulo se concentra en el flujo (o transferencia) de la *propiedad* de un producto, mientras que en una parte del capítulo 16 se examina el flujo *físico* de los bienes. Estos flujos son distintos, razón por la cual deben conducirlos instituciones diferentes. Por ejemplo, supongamos que un contratista hace un pedido de tejas a un distribuidor local de materiales de construcción. Para minimizar los costos de flete y manejo, el producto podría enviarse directamente, esto es, fabricante de tejas → contratista. Pero el canal para la transferencia de la propiedad sería fabricante → distribuidor → contratista.

Diseño de canales de distribución

Empresas similares a menudo tienen canales de distribución disímiles. Por ejemplo, los grandes vendedores de seguros de autos usan canales diferentes. Para llegar a los clientes prospecto, Aetna se sirve de agentes independientes que, característicamente, venden varias marcas de seguros, esto es, seguros de distintas compañías aseguradoras. En cambio, State Farm comercia por medio de agentes que venden sólo su marca de productos de seguros. Como prácticamente todas las empresas, los proveedores de seguros tratan de determinar si van a incorporar Internet a sus estrategias de distribución o cómo van a hacerlo. Algunos han procedido con lentitud, por temor a enemistarse con sus leales intermediarios. State Farm, por ejemplo, empezó por cotizar primas en línea y luego permitir compras de seguros vía Internet en varios estados de la Unión Americana. Ahora, se puede comprar en línea seguros de State Farm en alrededor de dos tercios de ese país, donde la empresa opera; pero en muchas áreas remite a los prospectos a sus agentes locales.[7]



Una empresa desea un canal de distribución que no sólo satisfaga las necesidades de los clientes, sino que también aporte una ventaja diferencial. Con esto en mente, Caterpillar se vale de concesionarios de equipo de construcción que brinden a los clientes muchos servicios de valor, que van desde el rápido surtido de refacciones a la asesoría sobre financiamiento de equipo. En otra industria, un distribuidor de autopartes trata de obtener ventaja empleando a ex mecánicos que brinden asesoría experta a los gerentes de refacciones o a los mecánicos en las concesionarias o en los talleres de reparaciones que llaman para hacer pedidos o preguntas sobre una pieza particular.[8]

Para diseñar canales que satisfagan a los consumidores y superen a la competencia se requiere un procedimiento organizado. Como se muestra en la figura 14.2, sugerimos una secuencia de cuatro decisiones:



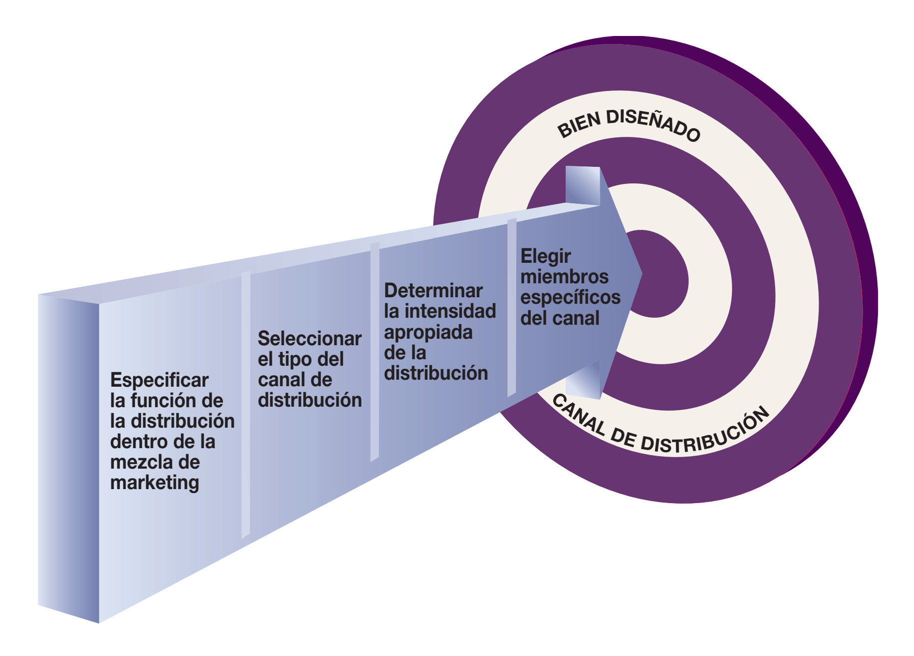
Muchas compañías de seguros venden sus productos a través de agentes que ofrecen varias marcas. Algunos proveedores de seguros usan agentes que venden una sola marca. Y un número limitado sólo vende en línea. ¿Qué enfoque es el mejor? Eso depende de factores específicos de la compañía, entre los que se incluyen las necesidades y deseos de los mercados meta de la empresa, así como el papel de la distribución dentro de la mezcla de marketing completa.



1. *Especifique la función de la distribución.* Se debe diseñar una estrategia de canal dentro del contexto de la mezcla de marketing entera. Primero se revisan los objetivos de marketing de la compañía. Luego se especifican las funciones asignadas al producto, el precio y la promoción. Cada elemento puede tener una función distinta o dos elementos compartir una asignación. Por ejemplo, un fabricante de manómetros (medidores de presión) puede recurrir a los intermediarios, publicidad por correo y anuncios en sitios web para convencer a los prospectos de que se compromete a brindar el servicio del producto luego de la venta.
2. *Seleccione el tipo de canal.* Una vez que se ha acordado la función de la distribución

FIGURA 14.2

Secuencia de decisiones para diseñar un canal de distribución.



en el programa total de marketing, hay que determinar el tipo más conveniente de canal para el producto de la compañía. En este punto de la serie, la empresa necesita decidir si empleará intermediarios en su canal y, de ser así, qué tipo de intermediarios.[9]

Para ilustrar la amplia gama de instituciones disponibles, así como la dificultad de la selección de canal, considere el ejemplo de un fabricante de reproductores de videodiscos digitales (DVD). Si la empresa decide recurrir a los intermediarios, tiene que elegir entre los muchos tipos diferentes que hay. Al nivel detallista, la gama de instituciones incluye puntos de venta especializados en audio y video, tiendas departamentales y de puntos de venta de descuento, empresas de ventas por correo y detallistas de Internet.

3. *Determine la intensidad de la distribución.* La siguiente decisión se relaciona con la intensidad de la distribución, o sea, el número de intermediarios que se emplearán en los niveles de ventas al mayoreo y al detalle en un territorio particular. Como se verá adelante, el comportamiento de compra del mercado meta y la naturaleza del producto inciden de manera directa en esta decisión. Debido a los deseos de los clientes prospectos, a Goodyear le pareció necesario intensificar su distribución y el resultado es que ahora vende la mayor parte del producto de sus líneas de neumáticos a través de Sears y de diversos puntos de venta de descuento.
4. *Elija miembros específicos del canal.* La última decisión concierne a la selección de compañías específicas que distribuyan el producto. A veces, una empresa —a menudo una empresa pequeña que está tratando de comerciar un nuevo producto— tiene pocas opciones de miembros de canal a emplear. En este caso, la compañía tiene que irse con los intermediarios que están dispuestos a distribuir el producto (y que se espera que puedan hacerlo). Normalmente, sin embargo, una compañía que está diseñando un canal dispone de diversas compañías a elegir para cada tipo de institución que se integrará al canal.

Suponga que el fabricante de reproductores de DVD prefiere dos tipos de intermediarios: las tiendas departamentales y los puntos de venta de especialidad. Si los reproductores de DVD se van a vender en Chicago, el productor debe decidir a qué tiendas departamentales (Marshall Field's o Sears) les pedirá que distribuyan su línea de productos. De igual manera, se podrían elegir una o más cadenas de bienes de consumo electrónicos (de un grupo que incluya a Tweeter y Circuit City). Deben tomarse decisiones semejantes por cada territorio en el mercado de la empresa.



Cuando un productor selecciona empresas específicas para que sean parte de un canal, debe considerar si el intermediario les vende a los clientes a los que el primero quiere alcanzar y si la mezcla de productos del intermediario, su estructura de asignación de precios, su promoción y su servicio al cliente son compatibles con las necesidades de la empresa fabricante.

En esta secuencia de diseño, la primera decisión se relaciona con la estrategia de marketing amplia; las decisiones segunda y tercera, con las estrategias de canal, y la última decisión, con tácticas específicas. En las siguientes dos secciones principales tratamos con más detalle estas estrategias de canal. Veremos primero dos canales principales utilizados de manera tradicional por los productores, y dos canales especiales; luego trataremos los factores que más influyen en la elección de canales por parte de una compañía. Después de esto, consideraremos cuántos intermediarios debe utilizar una empresa.

Selección del tipo de canal

Las empresas pueden apoyarse en los canales existentes o idear nuevos canales para servir mejor a los clientes y alcanzar a nuevos prospectos. Una pequeña compañía llamada New Pig (es su nombre real) decidió no recurrir a intermediarios convencionales, como los supermercados y las ferreterías, para vender un paño que quita el polvo con propiedades especiales de

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Por qué los "mercados grises" les tornan grises los cabellos a los productores y a los intermediarios?

En ocasiones, algunos artículos se venden a través de canales de distribución que no están autorizados por el fabricante. Se ha calculado que esta práctica llamada **marketing gris,** o también *desviación de exportación*, daría cuenta de más de 10 000 millones de dólares de ventas anuales en Estados Unidos.

Por lo común tiene que ver con productos hechos en un país y destinados a la venta en otro. Las cámaras fotográficas, unidades de disco de computadora o PC completas, perfumes, automóviles y licores se cuentan entre los productos que se venden en el mercado gris. Algunas marcas para el cuidado del cabello, como Redken y Nexxus, están destinadas para su venta sólo en salones de belleza. Sin embargo, la combinación de productos desviados y falsificados puede representar casi mil millones de dólares, o casi 3% del volumen anual de ventas de esta categoría de productos.

Frecuentemente, el mercado gris surge cuando un producto de nombre de marca muy conocido se vende a precios distintos en circunstancias diferentes. Por ejemplo, el precio de mayoreo de un producto podría variar según el país en que se venda o el volumen comprado. En una forma de marketing gris, un intermediario mayorista compra un producto hecho en un país y conviene en distribuirlo en un segundo país, pero en lugar de esto desvía el producto a un tercero (a menudo Estados Unidos). Ya que el producto típicamente se vende con descuento en un punto de venta acreditado, y no en el "mercado negro" ni subrepticiamente mostrado en portaequipajes (cajuelas) de autos, no es fácil notar que no ha seguido la vía de la distribución normal.

Según los fabricantes, el marketing gris altera sus estrategias de precios de distribución. Además, después de invertir tiempo y dinero en promover el producto, los distribuidores autorizados pierden dinero a manos del mercado gris.

No obstante, algunos participantes ven beneficios en el marketing gris. Los distribuidores no autorizados pueden vender productos que normalmente no pueden adquirir. Para vender sus excedentes de producción, algunos fabricantes toleran el marketing gris. Los consumidores pagan precios más bajos por productos populares y pueden hallarlos también en más puntos de venta. Con base en el concepto de precios potencialmente más bajos para los consumidores, la Unión Europea promulgó una ley que prohíbe a los fabricantes de automóviles restringir las ventas del mercado gris.

Algunos fabricantes han llegado a la conclusión de que es demasiado difícil y costoso luchar contra el marketing gris. Pero otros productores tratan de reprimirlo por diversos medios. Por ejemplo, General Motors no hace válidas las garantías de vehículos nuevos destinados al mercado canadiense que se desvían a Estados Unidos, además de indicar a sus distribuidoras que participar en el marketing gris las hace acreedoras a multas o la reducción en el abasto de automóviles nuevos. Es más, algunos organismos de aplicación de la ley, al menos en Estados Unidos, inician juicios contra individuos y empresas participantes en el marketing gris.

Mientras continúe, el marketing gris es un reto más tanto para los productores como para los intermediarios mayoristas en la administración de la distribución de sus productos.

Fuentes: Ann Therese Palmer, "Will They Get the Gray Out?", *BusinessWeek,* 27 de diciembre de 2004, p. 13; Peter Brieger, "GM Fights Grey-Market Sales: To Void Car Warranties", *National Post*, 18 de julio de 2002, p. FP3; "Car Makers Lose Power to Stop Gray Market", *Canada News Wire*, 17 de julio de 2002, sin indicación de páginas; y Amy Borrus, "Exports That Aren't Going Anywhere", *BusinessWeek*, 4 de diciembre de 1995, pp. 121, 124.

atracción de polvo. Para llegar a un mercado meta primordialmente femenino, la empresa optó por distribuir su producto a través de los salones de belleza.[10] Muchos fabricantes usan Internet para vender sus productos en forma directa a los clientes. Por ejemplo, además de vender a través de diversos tipos de detallistas, Clinique Laboratories, Inc., está vendiendo en línea sus cosméticos y productos para el cabello a los consumidores estadounidenses.



En la mayoría de los canales de distribución participan intermediarios, pero no en todos. Un canal que consta sólo del productor y el cliente final, sin intermediarios que provean ayuda, recibe el nombre de **distribución directa**. ServiceMaster se sirve de un método directo para vender sus servicios de limpieza a clientes comerciales lo mismo que a residencias particulares. Pfizer Inc., el fabricante de fármacos más grande del mundo, anunció que empezaría a vender directamente a las farmacias en España. Un motivo del cambio fue el de impedir el marketing gris por parte de los distribuidores.[11]



Un canal de productor, cliente final y por lo menos un nivel de intermediarios representa la **distribución indirecta**. Los amplificadores Marshall, entre cuyos usuarios se incluyen los legendarios guitarristas Eric Clapton y Jimi Hendrix, se distribuyen indirectamente. En particular, usa una verdadera legión de distribuidores en más de 75 países.[12]

En un canal indirecto pueden participar un nivel de intermediarios —intermediarios detallistas, pero no mayoristas, por ejemplo— o múltiples niveles. (En el caso de bienes de consumo, a veces se le llama distribución *directa* —y no indirecta— a un canal en el que se pasa por alto a los mayoristas pero no a los detallistas.) Con la distribución indirecta, el productor tiene que determinar el tipo o tipos de intermediarios que servirán mejor para sus necesidades. La gama de opciones en los niveles mayoristas y detallistas se describirán en los dos capítulos siguientes.

Canales de distribución principales

En la actualidad hay varios canales de distribución. Los canales más comunes para los bienes de consumo, de negocios y de servicios, se describen a continuación y se resumen en la figura 14.3.

Distribución de los bienes de consumo

En el marketing de productos tangibles para consumidores finales son cinco los canales de amplio uso:

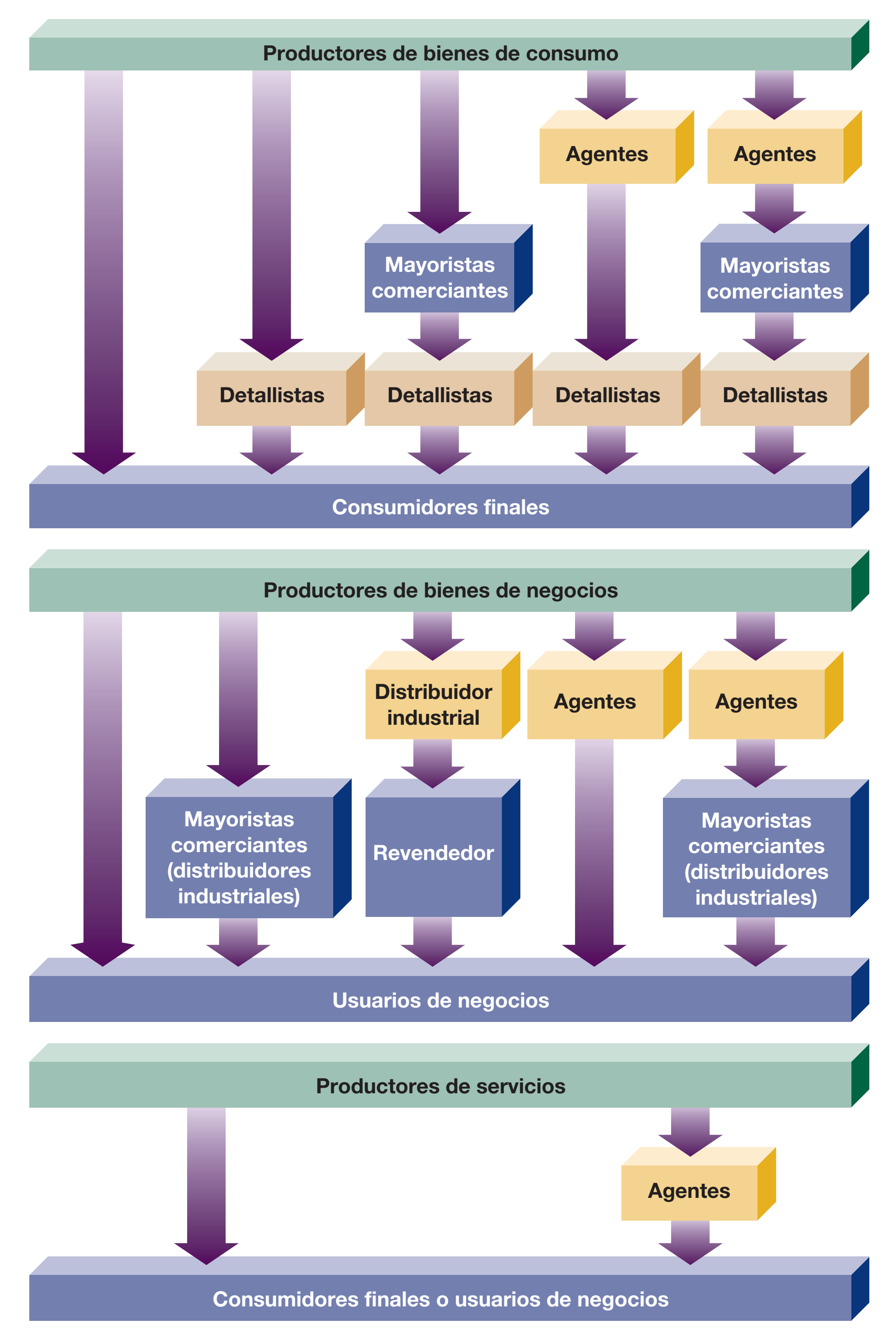
- *Productor → consumidor.* El canal de distribución más corto y sencillo para los bienes de consumo no tiene intermediarios. El productor puede vender de puerta en puerta o por correo. Por ejemplo, Southwestern Company recurre a estudiantes universitarios para vender sus libros básicamente mediante la visita casa por casa.
- *Productor → detallista → consumidor.* Muchos grandes detallistas les compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas. Para enojo de diversos intermediarios mayoristas, Wal-Mart aumentó su trato directo con los productores.
- *Productor → mayorista → detallista → consumidor.* Si hay un canal tradicional para los bienes de consumo es éste. A los pequeños detallistas y a los fabricantes les parece que este canal es la única opción económicamente viable.
- *Productor → agente → detallista → consumidor.* En lugar de emplear a los mayoristas, muchos productores prefieren valerse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, en especial a los detallistas en gran escala. Por ejemplo, Clorox se sirve de agentes intermediarios (como Acosta, un agente de comestibles) para llegar a los detallistas (como Dillon's y Schnucks, que son grandes cadenas del ramo de comestibles), las que a su vez venden productos de limpieza de Clorox a los consumidores.



- *Productor → agente → mayorista → detallista → consumidor.* Para alcanzar a los *pequeños* detallistas, los productores se sirven a veces de agentes intermediarios, los que a su vez visitan a los mayoristas que le venden a las grandes cadenas o pequeñas tiendas detallistas. Trabajando como agente por parte de diversos fabricantes de productos comestibles, Acosta les vende a algunos mayoristas (como SUPERVALU) que distribuyen una amplia gama de productos a detallistas (como Dierberg's, una cadena de supermercados del área de St. Louis). En su momento, Dierberg's ofrece su surtido de productos a los consumidores finales.

FIGURA 14.3

Principales canales de marketing para diferentes categorías de productos.



Distribución de los bienes de negocios Para llegar a las organizaciones que incorporan los productos en su proceso de manufactura o que los utilizan en sus operaciones se dispone de diversos canales.[13] En la distribución de bienes de negocios, los términos *distribuidor industrial* y *mayorista comerciante* son sinónimos. Los cinco canales comunes de bienes de negocios son:

- *Productor → usuario*. Este canal directo da cuenta de un volumen de productos de negocios *en dinero* mayor que el de cualquier otra estructura de distribución. Las



instalaciones de grandes máquinas, como motores de *jet*, helicópteros y elevadores (de todo lo cual se encargan las divisiones de United Technologies), suelen venderse directamente a los usuarios.

- *Productor → distribuidor industrial → usuario*. Los productores de suministros de operación y de equipo accesorio pequeño se valen con frecuencia de distribuidores industriales para llegar a sus mercados. Los fabricantes de materiales de construcción y de equipo de aire acondicionado son dos ejemplos de industrias que recurren en gran medida a los distribuidores industriales.
- *Productor → distribuidor industrial → revendedor → usuario*. Este canal ha sido común para productos relacionados con las computadoras y otros artículos de alta tecnología. Los distribuidores, que habitualmente son grandes compañías nacionales, compran diversos productos a los fabricantes y luego forman paquetes o conjuntos del producto con otros relacionados para su reventa. Los revendedores, que por lo común son pequeñas empresas locales, trabajan en estrecho contacto con los usuarios finales para satisfacer las necesidades de los compradores. Al aumentar la distribución directa, de modo particular las ventas por Internet, los distribuidores y revendedores están buscando nuevas formas de agregar valor a través de sus funciones. Los revendedores de productos de computación, por ejemplo, ofrecen soluciones de tecnología, como la instalación de redes.[14]
- *Productor → agente → usuario*. A las empresas carentes de sus propios departamentos de ventas les parece que éste es un canal conveniente. Asimismo, una empresa que quiere introducir un nuevo producto o entrar en un nuevo mercado tal vez prefiera recurrir a los agentes en lugar de tener su propia fuerza de ventas.
- *Productor → agente → distribuidor industrial → usuario*. Este canal es similar al precedente. Se utiliza cuando por alguna razón no es factible vender directamente al usuario de negocios a través de agentes. Por ejemplo, si el tamaño del pedido es demasiado pequeño para justificar la venta directa, o que tal vez se necesite inventario descentralizado para proveer rápidamente a los usuarios, en cuyo caso se requieren los servicios de almacenamiento de un distribuidor industrial.

Distribución de servicios

La naturaleza intangible de los servicios crea necesidades especiales de distribución. Sólo hay dos canales comunes para los servicios:[15]

- *Productor → consumidor*. Toda vez que el servicio es intangible, el proceso de producción o la actividad de ventas requieren con frecuencia el contacto personal entre el productor y el cliente. Así que se emplea un canal directo. La distribución directa es característica para muchos servicios profesionales, como la atención médica y la asesoría jurídica, y para los servicios personales, como el corte de pelo y la consulta para la reducción de peso. Sin embargo, otros servicios, como los viajes y los seguros, también se pueden vender y distribuir en forma directa.
- *Productor → agente → consumidor*. Aunque suele ser necesaria la distribución directa para la realización de un servicio, tal vez no se requiera el contacto del productor con el cliente para las actividades de distribución. Es frecuente que los agentes ayuden a un productor de servicios con la transferencia de propiedad (la labor de ventas). Muchos servicios, de manera notable los viajes, el alojamiento, los medios publicitarios, el entretenimiento y los seguros, se venden por medio de agentes. No obstante, diversos adelantos en la tecnología de la computación y las comunicaciones les han facilitado a los clientes el trato directo con los proveedores de servicios, lo cual es una amenaza para la función de los agentes.[16]

Canales de distribución múltiples

Muchos productores, quizá la mayoría de ellos, no se conforman con un solo canal de distribución; por razones como las de llegar a dos o más mercados meta o evitar la dependencia total de un solo distribuidor, emplean **canales de distribución múltiples**. Por ejemplo, las pinturas Sherwin-Williams y los neumáticos Goodyear se distribuyen por medio de mayoristas, detallistas independientes, grandes cadenas detallistas y las propias tiendas

de los fabricantes. Y hasta ahora, ninguna de estas dos firmas ha agregado Internet como otro canal (de manera parecida, muchas compañías establecen canales de *suministro* múltiples para asegurarse de tener productos cuando los necesiten).

El uso de múltiples canales se da en distintas situaciones.[17] Es probable que un fabricante utilice múltiples canales para llegar a *diferentes tipos de mercados* cuando vende:

- El mismo producto (artículos deportivos o seguros) a mercados de consumo y de negocios.[18]
- Productos no relacionados (educación y asesoría; productos de caucho y plásticos).

También se utilizan canales múltiples para llegar a segmentos diferentes dentro de un solo mercado cuando:

- Varía mucho el tamaño de los compradores. Una aerolínea puede venderle directamente a los departamentos de viajes de grandes compañías, pero valerse de agentes para atender a pequeñas empresas y consumidores finales.
- La concentración geográfica difiere a través de las partes del mercado. Un fabricante de maquinaria industrial usa su propia fuerza de ventas para vender directamente a los clientes ubicados cerca, pero emplea a los agentes en los mercados de población dispersa.

Una tendencia significativa implica *la venta de la misma marca a un solo mercado* a través de canales que compiten entre sí, lo que a veces recibe el nombre de *distribución dual*. Muchos agentes de seguros independientes están preocupados, furiosos incluso, porque las compañías aseguradoras (incluida Allstate Corp.) están permitiendo que los bancos vendan sus productos o experimentan con la venta por Internet.[19] Cuando no están satisfechos con la cobertura de mercado proporcionada por los puntos de venta detallistas existentes, los productores abren sus propias tiendas, con lo cual crean la distribución dual; o bien establecen sus propias tiendas principalmente como campos de prueba para nuevos productos y técnicas de marketing.

Aun cuando los canales de distribución múltiples le brindan beneficios al productor, pueden agraviar a los intermediarios. Las representantes de ventas independientes de Avon se molestaron cuando la compañía empezó a distribuir sus cosméticos a través de cadenas de tiendas de departamentos y a aceptar pedidos directamente de consumidores interesados. En otra industria, muchos propietarios de las heladerías franquiciatarias Carvel Ice Cream Bakery Stores se rebelaron al verse ante los canales múltiples. Los franquiciatarios (que son intermediarios) reclamaron que se minaban sus esfuerzos de marketing y se reducían sus ventas y ganancias por la decisión del productor de vender su helado en los supermercados de la misma forma que en las tiendas franquiciadas.[20]



www.carvel.com/index.asp?page=0



Muchos distribuidores independientes que venden neumáticos Goodyear están molestos con el fabricante por varios motivos. Una queja común es que la Goodyear Tire and Rubber Co., vende sus productos a través de múltiples canales, algunos de los cuales incluyen a detallistas gigantescos como Sears y Wal-Mart, que subrayan los precios bajos. En consecuencia, los distribuidores enfrentan una severa competencia de precios. En un artículo, una revista de la industria alteró una foto para indicar cómo se sienten los distribuidores de Goodyear.

A veces es posible disponer los canales múltiples de manera que no se alteren los intermediarios. Un procedimiento, que es difícil de llevar a cabo, consiste en desarrollar estrategias de marketing aparte para cada canal. Por ejemplo, Scotts Company vende algunos de sus productos de cuidado del césped a grandes cadenas de descuento, pero reserva otros productos sólo para las tiendas detallistas.[21]

Sistemas de marketing vertical

A lo largo de su existencia, los canales de distribución acentuaron la independencia de los miembros del canal. Esto es, un productor se servía de diversos intermediarios para lograr sus objetivos de distribución. Sin embargo, ese productor no se preocupaba por las necesidades de los intermediarios. A la inversa, los mayoristas y detallistas se interesaban más por mantener su libertad que por coordinar sus actividades con el productor. Estas prioridades de los canales de distribución convencionales generaron la oportunidad para el surgimiento de un nuevo tipo de canal.

En el curso de varias décadas anteriores, el sistema de marketing vertical se ha convertido en *la* forma dominante de canal de distribución. Un **sistema de marketing vertical** (SMV) es un canal de distribución estrechamente coordinado y diseñado específicamente para mejorar la eficiencia de operación y la eficacia de marketing. Un SMV ilustra el concepto de cambio de función que se analizó anteriormente en este capítulo. En un SMV, ninguna función de marketing se dedica a un nivel o empresa particular del canal; en lugar de esto, cada función se lleva a cabo en la posición más ventajosa del canal.

El alto grado de coordinación o de control que caracteriza a un SMV se logra por uno de tres medios: propiedad común de niveles sucesivos de un canal, contratos entre los miembros del canal o poder de mercado de uno o más miembros. En la tabla 14.1 se aprecian estas tres formas distintas de sistemas de marketing vertical.

En un **sistema de marketing vertical corporativo**, una empresa de un nivel de un canal es dueña de las empresas del siguiente nivel o bien del canal íntegro. Nike (calzado y ropa deportivos) y Swatch (relojes), por ejemplo, son propietarias de puntos de venta detallistas. Por supuesto, no hay forma de garantizar que un sistema corporativo o cualquier otro ca-

TABLA 14.1 **Tipos de sistemas de marketing vertical**

Tipo de sistema	Control mantenido por	Ejemplos
Corporativo	Propiedad	Singer (máquinas de coser), Goodyear (neumáticos), Tandy Corp. (electrónica)
Contractual:		
Cadena voluntaria patrocinada por mayorista	Contrato	Tiendas IGA
Cooperativa propiedad de detallista	Propiedad de acciones por los detallistas	Ferreterías True Value
Sistemas de franquicia:	Contrato	
Detallistas patrocinados por el fabricante		Ford, Daimler-Chrysler y otros distribuidores de autos
Mayoristas patrocinados por el fabricante		Coca-Cola y otros embotelladores de refrescos
Mercadólogos de servicios		Wendy's, Midas Muffler, Holiday Inn; renta de autos National
Administrado	Poder económico	Equipajes Hartman, General Electric y alimentos Kraft

nal funcionen satisfactoriamente. Al final de la última década fabricantes de automóviles, entre los que destacan General Motors y Ford, empezaron a comprar y operar algunas concesionarias, que previamente habían otorgado como franquicias. Sin embargo, el nuevo acuerdo no mejoró evidentemente la eficacia o efectividad y se abandonó con rapidez. "Es una lección costosa para nosotros; pero pienso que hemos aprendido que las distribuidoras son nuestros socios de por vida", explicó un directivo de la División Ford.[22]

Los intermediarios pueden participar también en este tipo de integración vertical. Por ejemplo, muchas cadenas de comestibles, Kroger incluida, poseen instalaciones procesadoras de alimentos, como queserías y cremerías, que proveen a sus propias tiendas. Y varios grandes detallistas, entre ellos Sears, son dueños de todos o parte de los establecimientos de manufactura que suministran gran cantidad de productos a sus tiendas.



En un **sistema de marketing vertical contractual**, los productores, mayoristas y detallistas independientes operan bajo contratos que especifican cómo tratarán de mejorar la eficacia y eficiencia de su distribución. Se han creado tres clases de sistemas contractuales: las cadenas voluntarias creadas por el mayorista (por ejemplo, las tiendas de comestibles SUPERVALU), las cooperativas propiedad del detallista (las ferreterías Ace) y los sistemas de franquicia (Domino's Pizza y los establecimientos Midas de mantenimiento y reparación de autos). Todos se analizarán en el capítulo 15.

Un **sistema de marketing vertical administrado** coordina las actividades de distribución por medio de 1) el poder de mercado o económico de un miembro del canal o 2) la cooperación voluntaria de los miembros del canal. A veces, los valores de marca que posee el producto de un fabricante son lo bastante fuertes para lograr la cooperación de los detallistas en cuestiones como los niveles de inventario, la publicidad y la exhibición en tiendas. Fabricantes como KitchenAid en aparatos para el hogar, Rolex en relojes y Kraft en alimentos usualmente pueden coordinar diversos aspectos de los canales que usan. Por ejemplo, dada la fuerza de sus marcas y sus cuantiosos presupuestos de marketing, algunas cadenas de tiendas permiten que Kraft decida qué productos se colocan en cuáles estantes (no sólo los de Kraft, sino también los de sus competidores).[23]

Es importante notar que detallistas, especialmente los grandes, pueden dominar los canales de distribución ahora más que en años anteriores. Así pues, inclusive grandes fabricantes, como Procter & Gamble, decidieron que un paso para satisfacer a Wal-Mart era establecer una oficina en Bentonville, Arkansas, donde se ubican las oficinas generales del detallista más grande del mundo. Más de 600 fabricantes ya han establecido oficinas en Bentonville.[24]



En el pasado distante, la competencia en la distribución solía implicar dos canales convencionales diferentes. Por ejemplo, dos canales de productor → detallista → consumidor tendían a competir entre sí. Tarde o temprano, la competencia enfrentaba a un canal convencional con alguna forma de SMV. De tal suerte, un canal tradicional de productor → detallista → consumidor, como el de las camisas Van Heusen vendidas a través de diversas tiendas departamentales, combatió con un SMV administrado para negocios, como los esfuerzos de comercialización cooperativa entre Polo Ralph Lauren y una cadena específica de tiendas departamentales.

Hoy, las batallas competitivas más comunes se libran entre formas diferentes de sistemas de marketing vertical. Por ejemplo, un sistema corporativo (tiendas propiedad de Goodyear) compite con un sistema contractual (concesionarios franquiciatarios de Firestone). Considerando los beneficios potenciales de los sistemas de marketing vertical respecto de la eficacia de marketing y de la eficiencia de operación, deben seguir creciendo en número e importancia.

Factores que afectan a la elección de canales

Si una compañía se orienta al cliente, y debe hacerlo si espera prosperar, sus canales los determinan los patrones de compra del consumidor. Como se afirma en un estudio sobre el ramo de los seguros: "Es hora de dejar de contender por los canales de distribución y de escuchar qué quiere el consumidor".[25] En consecuencia, la naturaleza del mercado debe ser el factor clave en las decisiones gerenciales de distribución. Otras consideraciones son el producto, los intermediarios y la propia compañía.

Consideraciones de mercado

Un punto de partida lógico es considerar el mercado meta: sus necesidades, estructura y comportamiento de compra:

- *Tipo de mercado*. Puesto que los consumidores finales se comportan de manera diferente de los usuarios de negocios, se llega a ellos a través de canales de distribución diferentes. Los detallistas, por definición, sirven a los consumidores finales, así que no están en los canales de los bienes de negocios.
- *Número de clientes potenciales*. Un fabricante con pocos clientes potenciales (empresas o industrias) puede emplear su propia fuerza de ventas para vender directamente a los consumidores finales o a usuarios de negocios. Boeing utiliza este método para vender sus aviones *jet*. A la inversa, un fabricante con muchos prospectos probablemente se valdría de intermediarios. Reebok se apoya en numerosos intermediarios, sobre todo detallistas, para tratar de llegar a los millones de consumidores del mercado del calzado deportivo. Una empresa que recurre a los intermediarios no necesita una fuerza de ventas tan grande como una firma, digamos Avon, que depende principalmente de la venta directa a los consumidores finales.
- *Concentración geográfica del mercado*. Cuando la mayoría de los clientes prospecto de una empresa se concentran en unas cuantas áreas geográficas, la venta directa es práctica. Esta situación ocurre en las industrias textiles y de manufactura de prendas de vestir. Cuando los clientes están geográficamente dispersos, es probable que la venta directa no sea práctica, por los altos costos de los viajes. En vez de ella, los vendedores establecen sucursales de ventas en mercados densamente poblados y se sirven de intermediarios en los mercados menos concentrados. Algunos pequeños fabricantes estadounidenses echan mano de intermediarios especializados, llamados *intermediarios del ramo,* para abrir brecha en los mercados extranjeros. Los fabricantes les venden sus bienes a precios de mayoreo más bajos de lo normal a cambio de la aplicación de la pericia de los mismos para asegurar la distribución en mercados de diversas partes del mundo.[26]
- *Tamaño del pedido*. Cuando el tamaño del pedido o el volumen total del negocio son grandes, resulta económica la distribución directa. De este modo, un fabricante de productos alimenticios le vendería directamente a las grandes cadenas de supermercados; no obstante, el mismo fabricante utilizaría mayoristas para llegar a las pequeñas tiendas de comestibles, cuyos pedidos suelen ser demasiado pequeños para justificar la venta directa.[27]

Consideraciones de producto

Aun cuando son numerosos los factores a considerar que se relacionan con el producto, destacaremos tres:



- *Valor unitario*. El precio asignado a cada unidad de un producto afecta a la cantidad de fondos disponibles para la distribución. Por ejemplo, una compañía puede permitirse utilizar a su propio empleado para vender una parte de una prensa de imprenta que cuesta más de 10 000 dólares. Pero no tendría sentido que un vendedor de la firma visitara un hogar o a una empresa comercial para venderle un bolígrafo de dos dólares. Así pues, 3M Company evitó hasta ahora las ventas en línea, porque el valor unitario característicamente bajo y la pequeña cantidad pedida no haría redituable la transacción para la empresa.[28] Los productos de bajos valores unitarios se suelen distribuir a través de uno o más niveles de intermediarios. Hay excepciones, sin embargo. Por ejemplo, si el tamaño del pedido es grande porque el cliente compra muchas unidades de un producto en una sola operación con la compañía, entonces el canal directo puede ser económicamente viable.
- *Carácter perecedero*. Algunos bienes, incluidos muchos productos agrícolas, se deterioran físicamente con extraordinaria rapidez; otros, como la ropa, perecen en el sentido de la moda. Como se vio en el capítulo 11, los servicios son perecederos por su naturaleza intangible. Los productos perecederos requieren canales directos o muy cortos.
- *Naturaleza técnica*. Un producto *de negocios* muy técnico suele distribuirse en forma directa a los usuarios de negocios. La fuerza de ventas del productor debe proporcionar un considerable servicio preventa y posventa; los mayoristas normalmente no pueden hacer esto. Los productos *de consumo* de naturaleza técnica plantean un ver-

dadero problema de distribución. Generalmente, a causa de otros factores tratados en esta sección, los productores no pueden vender productos muy técnicos directamente al consumidor. En lo posible, los venden directamente a los detallistas, en cuyo caso el servicio al producto con frecuencia plantea problemas.

En el caso de diversos productos técnicos, como los bastones de golf (los cuales, créase o no, son técnicos por la miríada de sus tamaños, materiales, empuñaduras y características), algunos consumidores hacen comparaciones preliminares en tiendas físicas. Luego recorren Internet en busca del precio más bajo de la marca y modelo específicos que desean. La compra podría hacerse en línea o en una tienda, lo cual depende a menudo de si la tienda está dispuesta a igualar el precio más bajo del proveedor en línea.

Consideraciones de intermediarios

Aquí empezamos a ver que tal vez una compañía no pueda disponer exactamente de los canales que desea:

- *Servicios proporcionados por los intermediarios.* Cada productor debe seleccionar a intermediarios que ofrecen esos servicios de marketing que el primero es incapaz de proveer o que no puede llevar a cabo con economía. Por ejemplo, las empresas de otros países que tratan de penetrar en los mercados de negocios de Estados Unidos se valen comúnmente de intermediarios industriales. Éstos aportan las capacidades necesarias, como cobertura del mercado, contactos de ventas y almacenamiento de inventarios.[29]
- *Disponibilidad de los intermediarios deseados.* Puede ser que no estén disponibles los intermediarios preferidos por el productor; quizá tengan a su cargo productos competidores y por eso no deseen agregar otra línea. Años atrás, cuando Wally Amos quería ampliar la distribución de sus Famous Amos Chocolate Chip Cookies, no pudo abastecer con su producto los anaqueles de un número suficiente de cadenas de supermercados. En consecuencia, la empresa impulsó sus ventas apoyándose en intermediarios alternativos: clubes de compras, máquinas vendedoras y hasta restaurantes de comida rápida. Ahora propiedad de la Kellogg Company, las galletas Famous Amos se venden a través de canales más convencionales, incluyendo supermercados.[30]
- *Políticas de productores y de intermediarios.* Cuando los intermediarios no quieren unirse a un canal porque consideran inaceptable la política de un productor, éste tiene menos opciones de canal. Algunos detallistas o mayoristas, por ejemplo, trabajarán con la línea de un productor sólo si se les da la seguridad de que ningún otro intermediario manejará la línea en el mismo territorio. Va en aumento el número de pequeños fabricantes frustrados por las exigencias de precios más bajos y otras concesiones que les hacen los grandes detallistas, como Wal-Mart y Home Depot. Es así que los fabricantes de diversos productos, que van de ropa infantil a productos para jardín, decidieron, de modo muy renuente, no hacer negocios con estos detallistas.[31]

Consideraciones de la compañía

Antes de elegir un canal de distribución para un producto, la firma debe considerar su propia situación:



- *Deseo de tener control del canal.* Algunos productores establecen canales directos porque quieren controlar la distribución de su producto, aun cuando un arreglo directo pueda ser más costoso que uno indirecto. Al controlar el canal, los productores logran una promoción más agresiva, aseguran el estado nuevo o fresco de las existencias de mercancía y ponen sus precios de ventas al detalle a los productos. Para administrar su surtido de camisas de vestir con marca de la tienda, JCPenney Corp. trata directamente con TAL Apparel, Ltd., de Hong Kong. El proveedor compila información en el punto de venta directamente de las tiendas JCPenney, luego usa un programa de computadora para determinar cuántas camisas más elaborar y enviar directo a cada tienda. Este acuerdo ha permitido que JCPenney reduzca su inventario de camisas de manera sustancial.[32]
- *Servicios proporcionados por el vendedor.* Algunos productores toman decisiones acerca de sus canales fundándose en las funciones de distribución que los intermediarios desean (y en ocasiones exigen). Por ejemplo, numerosas cadenas detallistas no se abastecerán de un producto a menos que éste se prevenda a través de una publicidad intensa hecha por el productor.

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿El surgimiento de Internet significará la salida de escena de los intermediarios?

Multitud de productores de bienes y servicios están tratando de llegar a sus clientes a través de Internet. Dell Computer, Merrill Lynch, Tupperware y todas las aerolíneas de Estados Unidos están entre la legión de empresas que han establecido sitios web como una forma más de vender sus productos.

¿Eliminará a los intermediarios el contacto directo de los productores con los usuarios finales en muchos ramos? Pueden ser muy atractivos los beneficios potenciales de pasar por alto a los intermediarios y quizá incluso a la propia fuerza de ventas de una compañía. De acuerdo con un cálculo, la venta por medio del sitio web puede reducir los gastos relativos a las comisiones y papelería de ventas hasta 15%. Además, habría ahorros con la reducción o eliminación del margen de los intermediarios.

Algunas empresas, como Amazon.com, se colocan en Internet para obtener una ventaja diferencial. Otras, como Merrill Lynch, se van a la red para evitar una desventaja, muchos de sus clientes se pasaban a corredores en línea. Y hay que añadir todavía otras compañías, como Tupperware y Avon, que agregan Internet como un canal, con el fin de alcanzar a nuevos clientes.

Pero no descartemos a los intermediarios en estos tiempos de Internet. La mayoría de las compañías siguen recurriendo a los intermediarios. Para empezar, pocos fabricantes están estructurados para enviar muy pequeñas cantidades a numerosos compradores, mientras que los intermediarios sí lo están. Más aún, multitud de consumidores y usuarios finales quieren ver todavía el producto real, o al menos hablar con una persona real antes de hacer una compra. Diversos tipos de intermediarios de mayoreo y detallistas les ofrecen esos servicios a los prospectos de clientes. Los distribuidores de autos ofrecen contacto frente a frente, así como sesiones de manejo de prueba. Así, los fabricantes de autos han concluido (al menos por ahora) que no deben vender coches directamente a los consumidores.

La mayoría de las empresas que establecen una presencia en Internet no descartan a los intermediarios, sino que intentan mantener con ellos una relación que funcione. Por eso, algunas compañías han limitado sus actividades de Internet a proporcionar información (Scotts, en productos de jardinería), o surtido limitado (Tupperware) en sus sitios web. Numerosas organizaciones dieron un paso más e incluyeron a los intermediarios en sus actividades de Internet. Un arreglo común es que los productores otorguen a los intermediarios una porción de sus ingresos por ventas en línea.

Es muy posible que los intermediarios se beneficien, en lugar de sufrir, con el traslado a las ventas en línea. Serán necesarios para brindar a su vez los servicios que los productores con empresas en línea no puedan o no deseen dar. Considérese un ejemplo destacado. La mayoría de las grandes librerías "físicas" utilizan un canal de editor → detallista → consumidor; en cambio, Amazon.com tiende a sostenerse sobre un canal más largo, de editor → mayorista → detallista → consumidor.

Internet ha despertado la creación de nuevos intermediarios. Por ejemplo, algunos consumidores que quieren vender mercancía a través de subastas en línea, como eBay, carecen de habilidades de computación o no quieren perder el tiempo en colocar un artículo, o hacer una puja en línea. Varias empresas, como iSoldIt y Auction Drop, lo harán por consumidores que llevan su mercancía al expendio del nuevo intermediario.

Fuentes: Joan Verdon, "Intimidated by Selling Online? Experts Do Heavy Lifting for You", *Knight Ridder Tribune Business News*, 20 de febrero de 2005, p. 1; Philip Smith, "The Web Cuts in the Middleman", *Revolution*, 20 de octubre de 2004, pp. 42+; Dana Hedgpeth, "Out of the Picture?", *The Washington Post*, 19 de mayo de 2002, p. H1; Andrea Isabel Flores, "Tupperware to Launch Online Sales, Creating Rival to Own Representatives", *The Wall Street Journal*, 10 de agosto de 1999, p. B8; "Merrill Lynch Shakes Up Industry by Going Online", *St. Louis Post-Dispatch*, 2 de junio de 1999, pp. C1, C2, y George Anders, "Some Big Companies Long to Embrace Web but Settle for Flirtation", *The Wall Street Journal*, 4 de noviembre de 1998, pp. A1, A14.

- *Capacidad de la administración.* La experiencia de marketing y las capacidades gerenciales de un productor influyen en las decisiones acerca de cuál canal se va a utilizar. Muchas compañías que carecen de conocimientos de marketing turnan la tarea de la distribución a los intermediarios.
- *Recursos financieros.* Un negocio con las finanzas adecuadas puede establecer su propia fuerza de ventas, otorgar crédito a sus clientes o almacenar sus propios productos. Una empresa financieramente débil se vale de intermediarios que le provean estos servicios.

En unos cuantos casos, prácticamente todos los factores apuntan a una longitud y tipo particular de canal. Sin embargo, es frecuente que no haya un solo canal "mejor". En la

mayoría de los casos, los factores guía mandan señales confusas. Si una empresa con un producto no demostrado, que tiene un bajo potencial de rentabilidad, no puede colocar su producto con los intermediarios, tal vez no tenga más opción que tratar de distribuir el producto directamente a su mercado meta.

Determinación de la intensidad de la distribución

En este punto en el diseño de un canal, una empresa sabe qué función se le ha asignado a la distribución dentro de la mezcla de marketing, y a qué tipos de intermediarios se recurrirá (suponiendo que la distribución indirecta es apropiada). A continuación, la firma tiene que decidirse sobre la **intensidad de la distribución**, esto es, cuántos intermediarios se emplearán en los niveles mayorista y detallista en un territorio particular. La intensidad óptima, desde el punto de vista de un productor, es sólo el número suficiente de intermediarios para satisfacer los deseos del mercado meta. La intensidad extra eleva los gastos de marketing del productor, pero en realidad no ayuda a la compañía. Desde luego, como tantas tareas en marketing (y en la vida), alcanzar este grado óptimo es más fácil de decir que de hacer.[33]

Hay muchos grados de intensidad. Como se muestra en la figura 14.4, consideraremos las tres categorías principales, que van de la *intensiva* a la *selectiva* y a la *exclusiva*. Se cree, por lo común, que la intensidad de la distribución es asunto de una sola decisión. Sin embargo, si el canal tiene más de un nivel de intermediarios (mayorista y minorista, por decir) o si la empresa está haciendo uso de canales múltiples, se tiene que elegir la intensidad apropiada para cada nivel y canal.

En niveles sucesivos de distribución son apropiados diferentes grados de intensidad. Es muy común que un fabricante logre una cobertura detallista intensa con una distribución mayorista selectiva, en lugar de intensa. O bien, la intensidad selectiva en el nivel detallista se puede conseguir mediante la intensidad exclusiva en el nivel mayorista. Desde luego, la(s) empresa(s) mayorista(s) determinarán qué puntos de venta detallistas recibirán realmente el producto. A pesar de esta falta de control, el productor debe planear los niveles de intensidad que se necesitan tanto en el nivel mayorista como en el detallista.

Distribución intensiva

En la **distribución intensiva**, un productor vende su producto a través de todo punto de venta disponible en un mercado en el que un consumidor pudiera buscarlo razonablemente. Los consumidores finales demandan satisfacción inmediata de los bienes de conveniencia y no aplazarán compras buscando una marca particular. Así, la distribución intensiva la utilizan a menudo los fabricantes de esta categoría de producto. Por ejemplo, algunos productores de helados de crema, como Häagen-Dazs, finalmente decidieron que necesitaban una distribución intensiva, más que selectiva, para complementar sus propios establecimientos con la distribución en cadenas de tiendas de abarrotes. De igual manera, poco después de adquirir la marca Iams de alimentos para mascotas, Procter & Gamble llegó a la conclusión de que se estaban perdiendo ventas por apoyarse sólo en las clínicas veterinarias y en las cadenas de tiendas de mascotas en el nivel detallista del canal. Resultado de esto fue que Procter & Gamble agregó los supermercados y las tiendas de descuento a su canal detallista. La intensidad adicional dio buenos resultados; entre las numerosas marcas de alimento para perros, Iams se movió del lugar número 5 al número 1 en relación a las ventas anuales.[34]

FIGURA 14.4

El *continuum* de la intensidad de la distribución.

Los detallistas suelen controlar la posibilidad de que una estrategia de distribución intensiva se lleve o no a efecto realmente. Por ejemplo, un nuevo fabricante de dentífrico o un pequeño productor de papas fritas quieren distribución en todos los supermercados, pero estos detallistas tal vez limitan sus surtidos, digamos, a marcas de rápida venta.

Excepto cuando quieren promover precios bajos, los detallistas son renuentes a pagar por anunciar un producto que es vendido por los competidores. Por consiguiente, la distribución intensiva pone mucha, tal vez la mayor parte, de la carga de la publicidad y la promoción en el productor. Muchos productores ofrecen la publicidad cooperativa, en la cual reembolsan a los intermediarios parte del costo de los anuncios que presenten el producto del fabricante.

Distribución selectiva

En la **distribución selectiva**, el productor vende su producto a través de múltiples mayoristas y detallistas, pero no de todos los que pueda haber, en un mercado en el que un consumidor pueda razonablemente buscarlo. La distribución selectiva es apropiada para los bienes de compra comparada de consumo, como diversos tipos de ropa y aparatos electrodomésticos, y para equipo accesorio de negocios, como artículos de oficina y herramientas manuales. La relativa facilidad de la venta en línea ha apremiado a las empresas de muchas industrias a pasar de la distribución selectiva a una más intensiva.

En cambio, una compañía puede optar por ser más selectiva después de alguna experiencia con la distribución intensiva. La decisión de cambiar se debe habitualmente al alto costo de la distribución intensiva o al desempeño insatisfactorio de los intermediarios. Ciertos intermediarios colocan pedidos siempre en cantidades pequeñas, no redituables; otros pueden ser malos riesgos de crédito. La eliminación de esos miembros de canal marginales puede reducir el número de puntos de venta, *pero* aumentar el volumen de ventas de la empresa. Muchas empresas han descubierto que esto es así sencillamente porque pudieron hacer una labor de ventas más cabal con un menor número de cuentas.



Una empresa puede encaminarse a una distribución más selectiva para realzar la imagen de sus productos, fortalecer el servicio al cliente, mejorar el control de calidad o mantener alguna influencia sobre sus precios. Por ejemplo, Step2 Company, fabricante de juguetes de plástico grandes, decidió no distribuir a través de tiendas de descuento. En vez de ello, llega a los consumidores mediante otros detallistas y la página Step2 Direct en su sitio web. Con el paso del tiempo, Step2 cedió y extendió su cobertura de distribución al vender sus productos a través de las cadenas Wal-Mart y Target.[35]

Distribución exclusiva

En la **distribución exclusiva**, el proveedor conviene en vender su producto sólo a un intermediario mayorista o detallista único en un mercado determinado. En el nivel mayorista, a tal arreglo se le denomina normalmente *convenio de distribución exclusiva* y, en el nivel detallista, *convenio de concesión detallista exclusiva*. Un fabricante puede prohibirle a un intermediario que tiene con él un convenio de distribución exclusiva o de concesión detallista exclusiva que maneje una línea de producto directamente competidora; pero este tipo de restricción se está volviendo menos común. De suerte que, incluso con un convenio de distribución exclusiva, muchos intermediarios manejan productos que compiten en forma directa o, al menos, indirecta (por ejemplo, podadoras de césped de precio elevado y económicas).

Los productores suelen adoptar una estrategia de distribución exclusiva cuando es esencial que el detallista maneje un gran inventario. Así, se recurre con frecuencia a los convenios de concesión detallista exclusiva en el marketing de productos de especialidad de consumo, como los trajes caros. Esta estrategia es conveniente también cuando el concesionario o el distribuidor tiene que aportar el servicio de instalación y reparación. Por esta razón, los fabricantes de maquinaria agrícola y de equipo grande de construcción suscriben convenios de distribución exclusiva.

La distribución exclusiva ayuda a un fabricante a controlar el último nivel de intermediario antes del cliente final. Un intermediario con derechos exclusivos suele estar dispuesto a promover intensamente el producto. ¿Por qué? Los clientes interesados tendrán que adquirir el producto con este intermediario porque no habrá otros puntos de venta en el

área que manejen la misma marca. No obstante, el productor padece si sus intermediarios exclusivos en diversos mercados no sirven bien a los consumidores. En esencia, lo que el fabricante ha hecho es "poner todos sus huevos en una sola canasta".

Un concesionario o distribuidor exclusivo tiene la oportunidad de cosechar todos los beneficios de las actividades de marketing del productor en un área particular. Sin embargo, en la distribución exclusiva, el intermediario puede volverse demasiado dependiente del fabricante. Si el fabricante falla, el intermediario falla también (al menos con ese producto). Otro riesgo es que una vez que se ha levantado el volumen de ventas en un mercado, el productor puede agregar otros concesionarios o, peor aún, prescindir de todos los concesionarios y establecer su propia fuerza de ventas.

Conflicto y control en los canales

La distribución debe caracterizarse por las metas compartidas por los proveedores y los clientes y por las acciones cooperativas, y así suele ser. Pero los conflictos y luchas por el control son cada vez más comunes en esta era de Internet. Para manejar los canales de distribución con efectividad se requiere entender el conflicto y el control, y conocer también las técnicas para 1) disminuir el conflicto, o al menos sus efectos negativos, y 2) acrecentar el control de la empresa dentro de un canal.

El **conflicto de canal** existe cuando un miembro de un canal percibe que otro miembro actúa de una manera que le impide al primero lograr sus objetivos de distribución. Las empresas de un canal compiten a menudo vigorosamente con las de otros canales; esto representa el conflicto horizontal. Aun dentro del mismo canal, las compañías están en desacuerdo sobre prácticas de operación y tratan de adquirir control sobre las acciones de otros miembros; esto ilustra el conflicto vertical.

Un efecto secundario del surgimiento de Internet ha sido el conflicto del canal agregado, tanto de naturaleza horizontal como vertical. Por ejemplo, Home Depot estableció que sus proveedores no deberían vender sus productos en línea. En una carta de la cadena a los proveedores se establecía: "También nosotros tenemos derecho de ser selectivos por lo que toca a los vendedores que elegimos y [...] una compañía puede tener dudas y reservas sobre hacer negocios con sus competidores". Tal vez tratando de ganarse el favor de estos mismos vendedores, la empresa Lowe's alentaba a sus proveedores a establecerse en línea; Lowe's declaró su interés en conectarse con sitios web y tal vez incluso en compartir ingresos con sus proveedores.[36]

Otra práctica, el pago de intermediarios, ha generado graves conflictos verticales en muchos canales. Un **contracargo** es un castigo que un detallista o mayorista impone a un proveedor por violaciones supuestas o reales de políticas o procedimientos de distribución acordados. Las bases de estos cargos son muy diversas, como la mercancía empacada incorrectamente, envíos que no llegan a tiempo y artículos dañados. Los productores afirman que los cargos son excesivos en cuanto a su frecuencia o monto y, lo que es peor, que son injustificados normalmente. Muy molesto por estos cargos, un directivo de una fábrica de muebles para el hogar describió a los detallistas como sigue: "Son mentirosos y nos están robando". En 2005, funcionarios del gobierno iniciaron una investigación de posibles prácticas ilegales de la cadena de tiendas departamentales Saks Fifth Avenue. El enfoque está en contracargos y compensaciones por rebajas de precios. Los intermediarios defienden los contracargos como algo legítimo por la falta de apego a políticas y procedimientos razonables. Lo indudable es que han generado graves tensiones en algunos canales.[37]

Conflicto horizontal

El **conflicto horizontal** se presenta entre empresas que están en el mismo nivel de distribución, por ejemplo, Toys "R" Us contra Wal-Mart, como en el caso de apertura del capítulo. El campo del teléfono celular ofrece un ejemplo excelente. El equipo y los servicios del teléfono celular se pueden comprar, al parecer, dondequiera. Considérese la gama de los competidores: puntos de venta de proveedores de oficinas, tiendas de departamentos, clubes de compras y detallistas de electrónica de consumo, así como proveedores de telecomunicaciones (como Sprint) con sus propios puntos de venta, líneas telefónicas sin cargo y sitios web.

Algunas cadenas detallistas grandes de Europa usan el comercio revuelto al grado de ofrecer la venta de autos. Aquí, un representante de ventas charla con clientes prospecto en un hipermercado Géant (similar a un supercentro Wal-Mart) en Francia.





Fundamentalmente, el conflicto horizontal es una forma de competencia de negocios. Puede ocurrir entre:

- *Intermediarios del mismo tipo:* Maryvale Hardware (un detallista independiente) contra Fred's Friendly Hardware (otro detallista independiente), por ejemplo.
- *Diferentes tipos de intermediarios del mismo nivel:* Fred's Friendly Hardware (un detallista independiente) contra Dunn-Edwards Paint (una unidad dentro de una cadena grande) contra Lowe's (un solo departamento dentro de una tienda de una cadena gigante).

Una fuente primaria de conflicto horizontal es el **comercio revuelto**, en el que los intermediarios se diversifican agregando líneas de producto no manejadas tradicionalmente por su tipo de negocios. Los supermercados, por ejemplo, se expandieron más allá de los comestibles agregando productos de salud y belleza, pequeños aparatos electrodomésticos, barras de bocadillos y diversos servicios. Los detallistas que originalmente vendían estas líneas se disgustaron con los supermercados por diversificarse y con los productores por utilizar canales de distribución múltiples. La venta de seguros, mutualidades o fondos mutuos y servicios de fideicomiso por los bancos es otro ejemplo de comercio revuelto en el mundo de los servicios financieros, en otro tiempo apegado a la tradición.

El comercio revuelto y la competencia horizontal que genera procede de consumidores, intermediarios o productores. Muchos *consumidores* prefieren las compras cómodas de una sola vez, de modo que las tiendas amplían su surtido para satisfacerlos. Los *intermediarios* luchan constantemente por tener márgenes brutos mayores y más tráfico de clientes, para que aumenten las líneas que manejan. Quizá por eso, una cadena de supermercados en Francia comenzó a vender autos Daewoo, de fabricación coreana, a precios de descuento, lo que irritó a los distribuidores habituales de Daewoo.[38] Los *productores* tratan de ampliar su cobertura del mercado y reducir los costos de producción por unidad mediante ahorros de escala y así suman nuevos medios de distribución. Tal diversificación intensifica los conflictos horizontales.

Conflicto vertical

Tal vez los conflictos más severos en la distribución son los que tienen que ver con empresas que están en niveles diferentes del mismo canal. El **conflicto vertical** ocurre típicamente entre el productor y el mayorista o entre el productor y el detallista.

Productor contra mayorista

Un productor y un mayorista pueden disentir sobre aspectos de su relación. Por ejemplo, Anheuser-Busch (A-B) instituyó un conjunto de incentivos para animar a sus mayoristas a abastecerse sólo de productos A-B y, a la inversa, de descartar otras marcas. Es probable que se produzca fricción entre A-B y cualquier mayorista que desee manejar otras marcas redituables, pero que no quiera perderse los nuevos incentivos financieros del programa "mente 100% compartida" de A-B.[39]

¿Por qué se suscitan los conflictos? En lo fundamental, los fabricantes y los detallistas tienen puntos de vista diferentes. Por un lado, los manufactureros piensan que los mayoristas ni promueven los productos con energía, ni guardan inventarios suficientes. Y arguyen que los servicios cuestan demasiado. Por otro lado, los mayoristas creen que los productores esperan demasiado, como el hecho de requerir un inventario extenso del producto o no entender la obligación primordial del mayorista con los clientes.

El conflicto de canal parte a veces de los intentos de un fabricante de pasar por alto a los mayoristas y de tratar directamente con los detallistas o los consumidores. Las ventas

Dada su historia exitosa y valor de la marca, Avon Products, Inc. decidió extender su distribución al vender algunos de sus productos en expendios detallistas, así como a través de representantes independientes. Esta foto presenta una exhibición de Avon en una tienda detallista en Shangai, China.





directas se generan porque los productores o los clientes están insatisfechos con los servicios de los mayoristas o porque las condiciones del mercado invitan a usar este método o lo exigen. Con el surgimiento de Internet, las batallas acerca de las ventas directas son cada vez más comunes.

Para pasar por alto a los mayoristas, el productor tiene dos alternativas:

- *Venderles directamente a los consumidores.* Los productores pueden recurrir a las ventas de puerta en puerta, el pedido por correo o las ventas en línea. Pueden establecer también sus propios centros de distribución en diversas áreas o incluso sus propias tiendas detallistas en mercados importantes. Muchos fabricantes de ropa y calzado, como Phillips-Van Heusen y Adidas America, poseen y operan numerosos puntos de venta de fábrica. Coleman Company usa puntos de venta de fábrica para vender productos aún no disponibles en otras partes, así como mercancía descontinuada y reacondicionada, y excedentes de producción a precios reducidos (se verán más ampliamente los puntos de venta de fábrica en el siguiente capítulo).[40] Con pocas excepciones, los fabricantes usan este enfoque como complemento, más que como el único medio de distribución.



- *Venderles directamente a los detallistas.* En ciertas condiciones de mercado y producto, la venta directa a los detallistas es viable y aconsejable. Un mercado detallista ideal para esta opción se compone de los detallistas que compran grandes cantidades de una línea limitada de productos. Luxottica Group de Italia, que fabrica más armazones para gafas que cualquier otra compañía, eliminó a la mayoría de sus distribuidores de mayoreo (y adquirió dos cadenas de establecimientos que venden gafas y anteojos para sol). De acuerdo con la empresa, esto no sólo dio impulso ascendente a sus márgenes de ganancias, sino que también mejoró el servicio a ópticas que compran sus armazones para reventa.[41]

  La distribución directa —un canal corto— deposita la carga financiera y gerencial en el productor. El fabricante tiene que operar su propia fuerza de ventas y manejar la distribución física de sus productos. Más todavía, un fabricante de venta directa enfrenta la competencia de sus antiguos mayoristas, los que sin duda empezarán a distribuir productos competidores.

Para no ser pasados por alto en los canales o para responder cuando se les pasa por alto, los mayoristas necesitan mejorar sus posiciones competitivas. Entre sus opciones cuentan con:

- *Mejorar el desempeño interno.* Muchos mayoristas han modernizado sus operaciones. Se han construido bodegas funcionales, de un solo piso, en las afueras de las áreas urbanas congestionadas, y se ha instalado equipo mecanizado de manejo de materiales. Las computadoras han mejorado el procesamiento de pedidos, el control de inventarios y la facturación.
- *Prestar ayuda administrativa a los clientes.* Los mayoristas han comprendido que mejorar las operaciones de los clientes beneficia a todas las partes. Así pues, muchos tienen programas de apoyo a sus clientes en áreas como el proyecto de planta de tiendas, la selección de la mercancía, la promoción y el control de inventario. Por ejemplo, Graybar Electric, distribuidor con ventas anuales de más de 4 000 millones de dólares, decidió gastar 90 millones de dólares en un nuevo sistema de almacenamiento y análisis de los datos de ventas, que además genera informes para proveedores y clientes.[42]

Detallistas relativamente pequeños pueden reforzarse a través de la membresía en una cadena voluntaria o una cooperativa detallista. IGA es un ejemplo de este tipo de alianza. Fundada en 1926, más de 4 000 abarroteros detallistas (1 750 en Estados Unidos) son parte de la organización.





- *Formar una cadena voluntaria.* En esta forma del sistema de marketing vertical, el mayorista conviene por contrato en aportar servicios administrativos y de poder de compra por volumen a un grupo de detallistas. A su vez, los detallistas prometen comprar toda, o casi toda, su mercancía al mayorista. Las cadenas voluntarias patrocinadas por el mayorista prevalecen en el campo de los comestibles (IGA y SUPERVALU), pero hay pocas cadenas, si acaso, en otras industrias.
- *Desarrollar marcas de intermediarios.* Algunos grandes mayoristas han establecido con éxito sus propias marcas. SUPERVALU creó sus marcas Flavorite de comestibles y Super Chill de refrescos. Una cadena voluntaria de detallistas proporciona un mercado incorporado para las marcas de mayorista.

Productor contra detallista El conflicto entre fabricantes y detallistas —de hecho entre dos partes cualesquiera— suele intensificarse durante los periodos económicos difíciles. El conflicto también va a suscitarse cuando los productores compiten con los detallistas vendiendo en tiendas propiedad del productor o por Internet. Varios confeccionistas de ropa, incluido Polo, han abierto puntos de venta detallistas. Este hecho agravió a las tiendas departamentales y detallistas de especialidad que manejan también las marcas de aquellos. Después de incrementar su intensidad de distribución al agregar a Sears, Wal-Mart y otros detallistas, "Goodyear apartó la vista de los distribuidores independientes", declaró el editor de una revista de la industria de los neumáticos. Durante largo tiempo fuente de la distribución de Goodyear, los distribuidores quedaron muy molestos por lo que vieron como una asignación de precios injusta y un poco confiable surtido de pedidos presentados al fabricante de llantas.[43]

El productor y el detallista pueden estar en desacuerdo también sobre los términos de venta o las condiciones de la relación entre las dos partes. En años recientes, grandes cadenas detallistas han demandado no sólo precios más bajos, sino también más servicio de los proveedores. A los productores les parece a veces costoso, si no casi imposible, cumplir con las nuevas políticas de los detallistas. Las políticas cubren toda la gama, incluidas contribuciones mayores a la publicidad y otros gastos de promoción, e incluso la calidad de los ganchos en que se cuelga la ropa (de modo que el detallista no tenga que pagar por éstos y volver a colgar la mercancía cuando ésta se recibe en la tienda).[44]

El conflicto ha surgido también cuando algunos grandes detallistas, en especial del ramo de comestibles, han demandado una **cuota por espacio** (llamada también *asignación por espacio*) para colocar el producto de un manufacturero en los anaqueles de la tienda. Según un organismo federal de Estados Unidos, dicha cuota sería habitualmente de más de

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

A cambio de espacio de anaqueles en sus tiendas, muchas cadenas de supermercados requieren que los fabricantes paguen cuotas por espacio (como ya se explicó). Parte o el total de los ingresos que una cadena recibe por esta política podrían pasarse a los consumidores en la forma de precios más bajos. O bien, la cadena puede retener estos ingresos para cubrir costos de mano de obra agregados, que se asocian con la puesta en anaqueles de nuevos productos o con el impulso ascendente a las utilidades.

Los críticos afirman que dichos cargos ahogan la introducción de nuevos productos, en particular los desarrollados por pequeños fabricantes que carecen de recursos para el pago de tales cuotas. Por ejemplo, un empresario que desarrolló un novedoso helado quedó congelado fuera de los supermercados por no poder pagar cuotas de asignación de espacios de 7 000 a 50 000 dólares.

Suponga que es el vicepresidente de una cadena de supermercados encargado de establecer las políticas de administración de la cadena de abasto. ¿Es ético que su cadena demande el pago de cuotas por espacio a los fabricantes?

Fuentes: Brendan I. Koerner, "Pass the Ketchup, Er, Raspberry Sauce", *The New York Times*, 20 de febrero de 2005, p. 2; Paul N. Bloom, Gregory T. Gundlach y Joseph P. Cannon, "Slotting Allowances and Fees: Schools of Thought and the Views of Practicing Managers", *Journal of Marketing*, abril de 2000, pp. 98-108.

5 000 dólares por tienda para cada versión del producto. Los fabricantes con marcas populares con frecuencia pueden negociar cuotas más bajas. De acuerdo con un cálculo, las cuotas por espacio que pagan los fabricantes totalizan cerca de 9 000 millones de dólares anuales. Como los márgenes de ganancia de los detallistas sobre los abarrotes son bajos, esas cuotas serían una porción significativa, tal vez 25% o más, de las utilidades de las cadenas de supermercados. Dada la controversia (véase el recuadro "¿Es un dilema ético?"), la Federal Trade Commission realizó un estudio extenso de las cuotas por espacio, pero no recomendó acciones reglamentarias.[45]

Los productores y los detallistas tienen métodos para obtener más control. Los fabricantes pueden:

- *Acumular una fuerte lealtad del consumidor a la marca.* Cumplir y sobrepasar las expectativas del cliente es una clave en la creación de esa lealtad.
- *Establecer una o más formas de sistema de marketing vertical.* Procter & Gamble utiliza el tipo administrado de SMV siempre que le es posible.
- *Rehusarse a vender a detallistas que no cooperen.* Esta táctica puede no ser defendible desde el punto de vista legal.
- *Disponer detallistas alternativos.* Oprimidos por grandes cadenas detallistas, algunos productores están armando su estrategia de distribución alrededor de tiendas de especialidad más pequeñas. Aunque es arriesgado, varios confeccionistas de prendas han tomado este curso de acción.

Hay armas efectivas de marketing disponibles también para los detallistas. Éstos pueden:

- *Desarrollar la lealtad a la tienda entre los consumidores.* Una publicidad hábil y marcas fuertes de la tienda son medios para crear clientes leales.
- *Mejorar los sistemas de información computarizada.* La información es poder. Saber qué es lo que se vende y qué tan rápido se vende es útil para negociar con los proveedores.
- *Formar una cooperativa detallista.* En este tipo de sistema de marketing vertical, un grupo de detallistas relativamente pequeños se unen para establecer y operar una bodega mayorista. La intención primaria es obtener costos más bajos en mercancías e insumos por medio del poder de compra de volumen. Por ejemplo, el dueño de Rapid Transmissions, de Escondido, California, formó una cooperativa con otros talleres automovilísticos para obtener mejores precios de los proveedores de refacciones.[46]



Por supuesto, ninguna estrategia garantiza que un producto, mayorista o detallista siga siendo competitivo. Cualquiera de esas rutas puede volverse difícil. Por ejemplo, la cooperativa TruServ (ahora True Value) tuvo dificultades financieras a fines de la década de 1990, las cuales afectaron su capacidad para brindar atención a sus miembros, en su mayor parte las ferreterías miembros. En consecuencia, algunos integrantes abandonaron TruServ y se unieron a otras. True Value lucha por mejorar y volver a crecer.[47]

¿Quién controla los canales?

Toda empresa querría regular el comportamiento de los otros miembros de su canal de distribución. Una compañía que puede hacerlo tiene el **control del canal**. En muchas situaciones, incluidas las de los canales de distribución, el poder es un prerrequisito del control. El **poder del canal** es la capacidad para influir en o determinar el comportamiento de otro miembro del canal.

Hay varias fuentes de poder en los canales de distribución. Éstas incluyen:

- *Pericia*: por ejemplo, poseer conocimiento técnico vital acerca del producto o información valiosa acerca de los clientes.
- *Recompensas*: proporcionar beneficios financieros a los miembros del canal cooperativo.
- *Sanciones*: penalizar a empresas no cooperativas o inclusive excluirlas del canal.

Es interesante que el poder no tenga que ejercerse para lograr el control. Una empresa podría hacerse del control simplemente concientizando a otros miembros del canal de que tiene, por ejemplo, poder de sanción. No es de sorprender que los tipos de poder usados para influir en los distribuidores tengan un gran efecto en sus niveles de satisfacción.[48]

Por lo común, se consideraba históricamente que son los fabricantes quienes ejercen el control de los canales; esto es, que tomaban las decisiones sobre los tipos y el número de puntos de venta, la participación de intermediarios individuales, y las prácticas de negocios que ha de seguir un canal. Pero con el enorme tamaño y la fuerte lealtad al cliente que caracterizan ahora a algunos intermediarios —en particular a los detallistas— el punto de vista mencionado es unilateral y obsoleto.

Los intermediarios controlan ahora muchos canales. Cierto es que los nombres de Safeway, Target y Nordstrom significan más para los consumidores que los de muchas marcas de fabricantes que se venden en estas tiendas. Los grandes detallistas están desafiando a los fabricantes por el control del canal, así como muchos manufactureros arrebataron el control a los mayoristas hace años. No es sorprendente que las poderosas cadenas detallistas —la más notable, Wal-Mart— ahora obtengan precios bajos y otros apoyos de los productores. Hasta los pequeños detallistas pueden tener influencia en los mercados locales, porque su reputación puede ser más fuerte que el prestigio de sus proveedores.

Los fabricantes arguyen que ellos deben asumir el papel del líder en un canal porque crean los nuevos productos y necesitan mayor volumen de ventas para beneficiarse de los ahorros de escala. Los detallistas también reclaman para sí tal liderazgo, porque están más cerca de los consumidores finales y, a consecuencia de ello, están en mejor posición para conocer los deseos de los consumidores y para diseñar y supervisar canales que satisfagan a éstos. A la creciente capacidad de los detallistas para controlar los canales contribuyeron diversos factores. Acaso el más notable sea que muchos detallistas instalaron equipos de lectura óptica, los cuales les dan acceso a una información más precisa y oportuna acerca de las tendencias de venta de productos individuales que los datos con los que cuentan los productores.[49]

Un canal visto como un socio

Sería erróneo ver un canal como una colección fragmentada de firmas competidoras independientes. En lugar de esto, los proveedores e intermediarios deben pensar en el canal como una asociación encaminada a satisfacer las necesidades de los usuarios finales, más que como algo que ellos "dominan y controlan". En ese sentido, Wal-Mart ha eliminado la presión en algunos proveedores, hasta absorbiendo incrementos de precios en algunos casos. El director de Sutter Home Winery atribuye el éxito de su empresa a sus buenos distribuidores y a la relación de trabajo cooperativo con ellos: "Siempre me ha parecido que es una asociación real".[50]

En un canal de distribución, tal sociedad puede entrañar una variedad de actividades cooperativas que tienen efectividad máxima cuando benefician a ambas partes. Se le puede pedir a un proveedor que participe en los esfuerzos de desarrollo de nuevo producto de un cliente. Una división de ABB Automation que produce sistemas de control para grandes plantas manufactureras, permitió incluso a uno de sus proveedores, Arrow Electronics, tener una bodega en la fábrica.

Un hecho cada vez más común es que una empresa le suministre a un proveedor información sobre ventas pasadas o proyectadas o niveles de inventario existentes, para que este proveedor pueda programar mejor su producción y surtir los pedidos de los clientes de manera oportuna. Por ejemplo, Wal-Mart decidió permitir que cada uno de sus proveedores analice dos años de ventas de sus productos en la gigantesca cadena detallista.[51] En el capítulo 16, trataremos la *planeación de colaboración, pronóstico y reabastecimiento*, que subrayan este tipo de datos compartidos en un canal.

Hay otros beneficios potenciales en la asociación. Se hacen posibles, aunque no seguros, los costos más bajos de inventario y operación, la calidad mejorada de productos y servicio, y un procedimiento más rápido para surtir los pedidos. También hay riesgos. Una relación estrecha de trabajo requiere a menudo que se comparta información delicada, de la cual puede hacer mal uso un tercero; peor aún, puede acabar en manos de un competidor. Puesto que las compañías que entran en una sociedad suelen reducir el número de otros proveedores o clientes con los que hacen negocios, pueden quedarles opciones en caso de que la relación no funcione.[52]

Para incrementar la coordinación y facilitar las asociaciones con los canales, muchas grandes empresas han recortado el número de proveedores con los que hacen negocios. Algunos observadores sugieren, sin embargo, que las listas resultantes de "proveedor preferido" son un medio para que los clientes de algún tamaño dominen a los proveedores relativamente pequeños. Como va implícito, los socios de canal no son necesariamente iguales. No obstante, dado el volumen potencial de ventas que acompaña al estatus de vendedor preferido, la mayoría de los proveedores están deseosos de satisfacer las demandas de los clientes poderosos.[53]

Otra práctica de crecimiento que crea sociedades es el **manejo de categorías**, en la que un minorista permite a un proveedor grande manejar una categoría de producto entera (como refrescos en un supermercado). Para sus tiendas, Borders Books & Music escogió a la casa editora HarperCollins para que supervise la sección de libros de cocina. Bajo el manejo de categorías, el proveedor designado como "capitán" decide qué artículos serán colocados en los anaqueles de un minorista y en qué cantidades y posiciones. Los promotores afirman que el manejo de categoría aumenta ventas y reduce gastos para los minoristas; los opositores declaran que los detallistas están renunciando en autonomía y diferenciación.[54]

Muchas asociaciones de canal son en realidad parte de una tendencia significativa más amplia, llamada *marketing de relaciones* (presentada en el capítulo 1). En el contexto de los canales de distribución, el marketing de relaciones se refiere a un esfuerzo concertado por una compañía no sólo para trabajar en estrecho contacto con sus clientes y entender y satisfacer mejor sus necesidades, sino también para crear relaciones a largo plazo y mutuamente benéficas con ellos. De manera recíproca, los clientes pueden tratar de participar en el marketing de relación con sus proveedores.[55]

Consideraciones legales en la administración de los canales

Los intentos de controlar la distribución están sujetos a restricciones de ley. Se justifica considerar los aspectos legales de cuatro métodos de control que emplean a veces los proveedores y habitualmente los fabricantes. Cada método está limitado por la Ley Clayton Antimonopolios, la Ley Sherman Antimonopolios o la Ley de la Comisión Federal de Comercio. Ninguno de los cuatro métodos es automáticamente ilegal. El control de la distribución se vuelve ilegal cuando se juzga que 1) aminora sustancialmente la competencia, 2) crea un monopolio o 3) restringe el comercio.

Trato exclusivo

Un fabricante que prohíbe a sus clientes manejar productos de sus competidores está comprometido en un **trato exclusivo**. Si un manufacturero estipula que cualquier tienda que trabaje su Perfecto Gas Grill *no* maneje marcas competidoras de asadores de barbacoa al aire libre, esto es un trato exclusivo. Es probable que un convenio así sea *ilegal* cuando:

- El volumen de ventas del fabricante es una porción sustancial del volumen total de un mercado determinado, con lo que los competidores son excluidos así de una parte importante del mercado.
- El contrato es entre un fabricante grande y un intermediario mucho más pequeño. Dada la diferencia de tamaño, la fuerza del proveedor podría considerar inherentemente coercitiva y, de tal suerte, una restricción al comercio.

Sin embargo, algunas decisiones de la corte han sostenido que el trato exclusivo es *permisible* cuando:

- Se dispone de productos equivalentes en un mercado *o* los competidores del fabricante tienen acceso a concesionarios equivalentes. El trato exclusivo sería legal en tales casos si la competencia no se reduce considerablemente.
- Un fabricante está entrando en un mercado *o* su participación del mercado total es de una pequeñez que la hace insignificante. Un convenio de trato exclusivo puede en realidad fortalecer la posición competitiva del productor si los intermediarios deciden respaldar el producto con un gran esfuerzo de marketing.

De igual manera, un intermediario que se vale de su influencia para obligar a un manufacturero a dejar de venderle productos a otro intermediario puede ser culpable de trato exclusivo ilegal. En efecto, dos cadenas de tiendas departamentales, Federated y May (entonces separadas y ahora fusionadas), fueron acusadas por el procurador general de Nueva York de tratar de desalentar a dos fabricantes de utensilios de mesa, Waterford Wedgwood y Lenox Inc., de vender productos al detallista Bed Bath & Beyond (BB&B). Las marcas de renombre serían presentadas en el nuevo departamento de artículos para la mesa de BB&B. Los cuatro participantes aceptaron pagar casi 3 millones de dólares en multas, pero no admitieron que estaban actuando mal.[56]

Contratos de obligación

Cuando un proveedor le vende un producto a un intermediario sólo con la condición de que éste le compre otro producto (posiblemente no deseado), las dos compañías han hecho un **contrato de obligación**. Si Paramount Products requiere que los intermediarios compren modelos impopulares y viejos de reproductoras de discos compactos para venderles modelos populares y nuevos de reproductoras de DVD, se trata de un contrato de obligación.

Un fabricante se afana por conseguir un contrato de obligación en varias situaciones. Cuando hay escasez de un producto popular, el proveedor puede ver la oportunidad de deshacerse de otros productos menos deseados. Si el proveedor se apoya en concesionarios o distribuidores exclusivos (en aparatos electrodomésticos, por ejemplo), tal vez quiera que manejen una línea completa de sus productos. O cuando una compañía otorga una franquicia (como en comida rápida), puede ver a los franquiciatarios como compradores cautivos de todo el equipo y los suministros necesarios para operar el negocio.

En general, los contratos de obligación se consideran violaciones de las leyes antimonopolio. Pero hay excepciones. Los contratos de obligación pueden ser *legales* cuando:

- Una nueva compañía está tratando de entrar en un mercado.
- Se requiere que un concesionario o distribuidor exclusivo trabaje la línea completa de productos del fabricante, pero no se le prohíbe manejar productos competidores.

De conformidad con una demanda de algunos franquiciatarios de Domino's, sus derechos de franquicia estaban amarrados a un requisito de que efectuaran únicamente compras con la compañía matriz o proveedores aprobados. Los franquiciatarios afirmaban que el resultado de este contrato de compra obligada era que pagaban precios excesivos por productos indispen-

sables para sus operaciones. Sin embargo, un tribunal de apelaciones decidió en última instancia que el contrato de compra obligada no era dañino en el contexto de la franquicia.[57]

Negativa a negociar

Para seleccionar —y tal vez controlar— sus canales, un productor podría rehusarse a vender a ciertos intermediarios. A esta práctica se le llama **negativa a negociar**. En un juicio celebrado en 1919 se dictaminó que los fabricantes pueden elegir a los intermediarios a los que les venderán, mientras no haya intención de crear un monopolio. A mediados de la década de 1990, hubo compañías de servicio independientes que acusaron a Eastman Kodak Co. de tratar de monopolizar el servicio de reparación de su marca de fotocopiadoras. Un jurado federal concordó con la acusación, dictaminando que Kodak se rehusaba ilegalmente a vender partes para sus fotocopiadoras a compañías de servicio independientes. Conforme al veredicto, a las 11 compañías se les dieron más de 70 millones de dólares por daños imputados a Kodak. En contraste, quizá para proteger la imagen de su marca o evitar una continua competencia de precios, Colgate-Palmolive Co. declina vender su alimento para mascotas Hill's Science Diet a Costco y Wal-Mart. Este tipo de negativa a hacer un trato es legal.[58]

La decisión de un fabricante de terminar o disminuir la relación con un mayorista o detallista puede no ser legal. En general, es *ilegal* abandonar o detener el comercio de productos de un intermediario para 1) manejar productos de competidores, 2) rehusarse a cumplir con un contrato de obligación, o 3) poner precios más bajos de los deseados por el fabricante. Hace varios años, el fiscal general de Nueva York hizo la acusación de que Stride Rite Corp. negaba la venta de calzado Keds a los detallistas que no se conformaban con los precios al detalle "sugeridos" por el fabricante. A la larga, Stride Rite aceptó pagar 7 millones de dólares para zanjar la reclamación.[59]

Política de territorio exclusivo

Conforme a una **política de territorio exclusivo**, el productor requiere que cada intermediario les venda *sólo* a los clientes localizados dentro de un territorio asignado. En varios juicios se dictaminó que los territorios de ventas exclusivos (también llamados *cerrados*) eran ilegales porque disminuían la competencia y restringían el comercio. Los tribunales trataban de alentar la competencia entre intermediarios que manejen la *misma* marca.

Los territorios exclusivos *se permiten* cuando:

- Una compañía es pequeña *o* es una recién llegada al mercado.
- Un productor establece un sistema de marketing vertical corporativo y retiene la propiedad del producto hasta que éste llega al comprador final.
- Un productor se sirve de intermediarios independientes para distribuir el producto en consignación, por la cual el intermediario no le paga al proveedor sino hasta después de que se vende la mercancía.

Como puede verse, estas condiciones están sujetas ciertamente a la interpretación. Por consiguiente, no es raro que los conflictos hayan de ser resueltos por los tribunales.

Resumen

La función de la distribución es hacer que un producto llegue a su mercado meta. Un canal de distribución realiza esta asignación, en el que los intermediarios hacen algunas de las tareas. Un intermediario es una empresa de negocios que presta servicios directamente relacionados con la compra o venta de un producto conforme éste pasa del productor al consumidor. Se puede eliminar a los intermediarios de un canal, pero alguna organización o individuo tiene que realizar las funciones esenciales de los intermediarios.

Un canal de distribución es el conjunto de las personas y compañías que participan en el paso de los derechos de propiedad del producto a medida que éste pasa del productor al consumidor último o al usuario de negocios. Un canal incluye al productor, cliente final y a los intermediarios que participen en el proceso.

El diseño de un canal de distribución para un producto sigue una secuencia de cuatro decisiones: 1) delinear la función de la distribución dentro de la mezcla de marketing; 2) seleccionar el tipo apropiado de canal de distribución; 3) determinar la intensidad idónea de la distribución, y 4) elegir a los miembros específicos del canal.

Se utiliza una variedad de canales para distribuir los bienes de consumo, los bienes de negocios y los servicios. Las empresas suelen emplear canales múltiples para

lograr una amplia cobertura del mercado, aunque esta estrategia puede acarrear la hostilidad de algunos intermediarios. Se han difundido los sistemas de marketing vertical, que son canales coordinados estrechamente, en la distribución. Hay tres formas de sistemas de marketing vertical: el corporativo, el contractual y el administrado.

Es necesario considerar numerosos factores al seleccionar un canal de distribución. La consideración primaria es la naturaleza del mercado meta. Otras se relacionan con el producto, los intermediarios y la compañía misma.

La intensidad de la distribución se refiere al número de intermediarios de los que se vale un productor en los niveles de mayoreo y detalle en un territorio particular. Para aumentar la intensidad de la distribución, que puede ser intensiva, selectiva o exclusiva, algunos miembros del canal han establecido sitios de Internet que venden productos a clientes actuales o nuevos.

Las firmas que distribuyen los bienes y servicios a veces entran en conflicto. Hay dos tipos de conflicto: el horizontal (entre empresas al mismo nivel de distribución) y el vertical (entre compañías en diferentes niveles del mismo canal). El comercio revuelto es una causa primordial de conflicto horizontal. El conflicto vertical enfrenta típicamente al productor contra el mayorista o el detallista. Los intentos de los fabricantes de pasar por alto a los intermediarios, tal vez mediante las ventas en línea, son causa primaria de conflicto vertical.

Los miembros de canal luchan con frecuencia por algún control de uno sobre otro. Según las circunstancias, los productores o los intermediarios pueden alcanzar la posición dominante en un canal. Los miembros del canal obtienen los mejores resultados si ven el canal como una asociación que requiere coordinación de las actividades de distribución. Las sociedades de canal son parte de una tendencia significativa llamada marketing de relaciones.

Los intentos por controlar la distribución pueden ser objeto de restricciones legales. De hecho, se pueden dictaminar como ilegales algunas prácticas, como el trato exclusivo y los contratos de obligación.

Más sobre **Toys "R" Us**



Desde mediados de la década de 1990, Toys "R" Us (TRU) ha luchado por desarrollar las ventas, obtener utilidades, frenar el surgimiento de Wal-Mart y Target en las ventas al detalle de juguetes y mantener algún poder en los canales de distribución de juguetes y sostener relaciones de trabajo con sus proveedores. Otras cadenas de juguetes también han sufrido la intensa competencia de precios, pero con peores destinos. KB Toys, que alguna vez tuvo más de 1 200 tiendas, buscó la protección de quiebras del capítulo 11. Lo mismo pasó con la matriz de las cadenas FAO Schwarz y Zany Brainy.

A principios de 2005, tres empresas de capital privado anunciaron que en conjunto adquirirían TRU, tanto la división de juguetes como la de bebés. El precio anunciado fue de 6 600 millones de dólares.

¿Qué pasará con TRU? Un observador conjeturó: "Es probable que Toys "R" Us y KB se reinventen". En particular, necesitarán moverse para evitar una competencia de precios frente a frente con Target y Wal-Mart, al grado que eso sea posible. Las cadenas que compiten con estas empresas gigantescas deben buscar una ventaja no basada en precios, como amplios surtidos a lo largo del año, no sólo en la temporada festiva; mercancía exclusiva, y convertir las compras en una experiencia en verdad agradable.

Una opción para TRU es el llamado formato interactivo, que permite que los niños participen en una actividad *in situ* incluyendo juguetes. La importancia de este entorno está en el entretenimiento, evitando así (o tratando de evitar) la competencia de precios directa. Build-a-Bear y American Girl son ejemplos exitosos del formato interactivo. Cualquiera que sea la estrategia adoptada, el consenso parece ser que TRU será más pequeña, que venderá alrededor de 25% de sus 700 tiendas domésticas, o las transferirá a la división Babies "R" Us.

Se espera que los nuevos propietarios de Toys "R" Us Inc., le darán más importancia a la división de productos para bebés al detalle. Dos ventajas importantes que Babies "R" Us tiene sobre su división mayor son: 1) ventas más constantes todo el año y 2) competencia directa relativamente menor de las enormes cadenas de descuento (aunque esto podría cambiar pronto). Por ahora, Babies "R" Us tiene una posición más fuerte en los canales de distribución para sus productos que la que Toys "R" Us tiene en su campo. Los nuevos propietarios de la división TRU pueden usar los flujos de efectivo constantes generados por Babies "R" Us no sólo para extender esa división, sino para efectuar una reingeniería de la división TRU.[60]

1. ¿Cuánto poder de canal tiene Toys "R" Us?
2. ¿Qué tipo de conflicto en el canal, horizontal o vertical, ha asolado a TRU en los últimos diez años?
3. En términos de estrategia de marketing, ¿qué más podría hacer TRU para tener éxito en la distribución de juguetes?

Términos y conceptos clave

Intermediario (402)
Intermediarios comerciales (403)
Agentes intermediarios (403)
Desintermediación (403)
Canal de distribución (404)
Marketing gris (407)
Distribución directa (408)
Distribución indirecta (408)
Canales de distribución múltiples (410)
Sistema de marketing vertical (SMV) (412)
Sistema de marketing vertical corporativo (412)
Sistema de marketing vertical contractual (413)
Sistema de marketing vertical administrado (413)
Intensidad de la distribución (417)
Distribución intensiva (417)
Distribución selectiva (418)
Distribución exclusiva (418)
Conflicto de canal (419)
Contracargo (419)
Conflicto horizontal (419)
Comercio revuelto (420)
Conflicto vertical (420)
Cuota por espacio (422)
Control del canal (424)
Poder del canal (424)
Manejo de categorías (425)
Trato exclusivo (426)
Contrato de obligación (426)
Negativa a negociar (427)
Política de territorio exclusivo (427)

Preguntas y problemas

1. ¿Cuáles de las siguientes instituciones son intermediarios? Explique.
   a) Vendedora de galletas Girl Scout
   b) Mayorista eléctrico
   c) Corredor de bienes raíces
   d) Ferrocarril
   e) Agencia de publicidad
   f) Tienda de comestibles
   g) Corredor de bolsa en línea
   h) Banco en Internet
2. ¿Cuál de los canales ilustrados en la figura 14.3 es más viable para su uso para cada uno de los siguientes productos? Justifique su elección en cada caso.
   a) Seguro contra incendios
   b) Residencias unifamiliares
   c) Pacas de heno de granja
   d) Máquinas lavadoras
   e) Aerosol para el cabello
   f) Viaje en crucero oceánico
3. "La gran mayoría de las ventas de negocios se hacen directamente del productor al usuario de negocios". Explique por qué ocurre esto, primero en términos de la naturaleza del mercado y luego en términos del producto.
4. "Usted puede eliminar a los intermediarios, pero no puede eliminar las actividades esenciales de la distribución." Analice cómo apoyan o refutan esta declaración los sistemas de marketing vertical.
5. Un pequeño fabricante de cebos para pesca se enfrenta al problema de seleccionar su canal de distribución. ¿Qué alternativas razonables tiene? Considere particularmente la naturaleza de su producto y la de su mercado.
6. ¿La política de distribución intensiva es congruente con los hábitos de compra para los bienes de conveniencia? ¿Para los bienes de compra comparada? ¿Se utiliza normalmente la distribución intensiva en el marketing de cualquier tipo de bienes de negocios?
7. Desde el punto de vista de un productor, ¿cuáles son las ventajas competitivas de la distribución exclusiva?
8. El fabricante de una conocida marca de ropa para hombres ha estado vendiéndole directamente a un concesionario de una ciudad del sur durante varios años. Por algún tiempo, el mercado ha sido lo bastante grande para sostener muy redituablemente a dos detallistas. No obstante, el concesionario presente se opone fuertemente cuando el fabricante sugiere que hay que agregar otro punto de venta. ¿Qué alternativas tiene el fabricante en esta situación? ¿Qué curso de acción recomendaría usted?
9. "Los fabricantes deben esforzarse siempre por seleccionar el canal de distribución de más bajo costo". ¿Está usted de acuerdo? ¿Deben tratar siempre de servirse de los intermediarios con los costos de operación más bajos? ¿Por qué sí o por qué no?
10. Una nueva compañía está diseñando y confeccionando ropa de mujer muy elegante, de hecho, muy de moda. ¿Debe la empresa establecer un sitio web para vender sus productos?

Marketing en acción

1. Obtenga una entrevista con el propietario o un alto ejecutivo de una pequeña empresa manufacturera. Pregúntele acerca de *a*) el (los) canal(es) de distribución que utiliza la empresa para su producto primario, *b*) los factores que más influyeron para llegar al (a los) canal(es), *c*) si la empresa preferiría algún otro canal, y *d*) la estrategia de la empresa en relación con la venta en línea.
2. Visite al gerente de un supermercado o a un encargado de compras para una cadena de supermercados para conocer más sobre las cuotas por espacio y cualesquiera otros cargos que ellos les impongan a los fabricantes. Pregunte si tales cargos han dado lugar a un conflicto de canal y cómo maneja la cadena de supermercados este tipo de situaciones. Pregunte también si los manufactureros se rehúsan a pagar cuotas de espacio por comestible y si la cadena llega a condonar alguna vez las cuotas.

Capítulo 15



PARTE 5

El atractivo principal de Walgreens se basa en la conveniencia, en especial en las ubicaciones cercanas y en la facilidad de compra.

Venta al detalle

¿Tiene **Walgreens** la receta para el éxito a largo plazo?

¿Cómo convertir una compañía de una sola farmacia, fundada por Charles Walgreen padre, en Chicago en 1901, en una cadena de más de 5 000 farmacias Walgreens? ¿Cómo puede una empresa incrementar sus ventas y utilidades durante 30 años consecutivos, llegando a 40 mil millones de dólares en ventas y más de 1 000 millones en utilidades cada año? ¿Walgreens podrá sostener su posición de liderazgo, cumpliendo su proyección de tener 7 000 expendios para 2010?

Las semillas del éxito de Walgreens se sembraron en su primera unidad. Como empleado de farmacia, Charles Walgreen escuchaba a los clientes. Usó esta información para hacer cambios en la farmacia cuando la adquirió. Por ejemplo, Walgreen amplió los pasillos de la tienda y agregó artículos que antes no se vendían en una farmacia (por ejemplo, cazos y sartenes de 15 centavos de dólar). Los precios tenían el propósito de ser razonables y competitivos.

Walgreens empezó a servir alimentos calientes en los mostradores de la fuente de sodas, que eran comunes en las farmacias a principios del siglo XX. Al hacerlo, generó ingresos en un espacio que había sido improductivo durante los meses de frío. (El servicio de alimentos fue eliminado en la década de 1980.) La cadena creció en forma impresionante durante la década de 1920 de 20 expendios a 525.

En 1931, Walgreens fue la primera farmacia en anunciarse en la radio con el fin de complementar sus anuncios en periódicos. En la década de 1950, Walgreens se unió al movimiento de ventas al detalle de autoservicio. Walgreens llegó a su tienda número 1 000 en 1984. A mediados de 2005, la empresa tenía más de 4 800 expendios en 44 estados de la Unión Americana y en Puerto Rico.

Más de tres quintas partes de los ingresos de la cadena provienen de su área de farmacia. La demanda de medicamentos por prescripción seguirá creciendo constantemente conforme el cuantioso grupo de *baby boomers* envejece. El resto de los ingresos de Walgreens se deriva de medicamentos de venta sin prescripción y su "frente de tienda", que incluye mercancía general, alimentos y bebidas y servicios. Walgreens ofrece características adicionales, como ser la única cadena de farmacias que tiene especialistas en cosméticos en cada tienda.

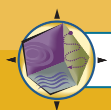
Los medicamentos por prescripción tienen márgenes de utilidad relativamente pequeños. Una forma en que Walgreens ha incrementado la rentabilidad de sus farmacias es dar a los pacientes medicinas genéricas. Comparados con los medicamentos por prescripción, los genéricos cuestan menos a los consumidores, pero son más redituables para la farmacia. Al mismo tiempo, la cadena busca tener un surtido atractivo de productos que no son medicamentosos para los compradores.

Walgreens invierte sumas considerables en perfeccionar sus métodos de distribución, sistemas de control de inventarios, técnicas de mercadeo y asignación de precios. También comprende la importancia de las diferencias entre mercados locales, de allí su programa "Mi Walgreens". Para atraer a una población latina de 70% de Corpus Christi, Texas, la cadena introdujo un enfoque mexicano-estadounidense en seis tiendas.

El atractivo principal de Walgreens se basa en la conveniencia, en especial en las ubicaciones cercanas y la facilidad de compra. Casi la mitad de la población de Estados Unidos tiene que desplazarse menos de 3.2 kilómetros (dos millas) para llegar a una tienda Walgreens. Los ejecutivos de la cadena se han referido al potencial de 12 000 tiendas en Estados Unidos. Otro factor de conveniencia es permitir que los clientes renueven recetas por teléfono o en línea. Walgreens también reconoció el deseo de muchos consumidores de procesar sus fotos digitales en una tienda, más que en su casa. Así, el líder de la industria invirtió alrededor de 400 millones de dólares en equipo de laboratorio fotográfico digital nuevo.

Walgreens necesitará y podrá mantener tiendas adicionales, sólo si mantiene un fuerte atractivo para los consumidores que necesitan surtir sus recetas. Como se reseña en la parte final de este capítulo, varios competidores formidables (en especial CVS, Rite Aid, y sí, Wal-Mart) quieren poner fin a la corriente constante de marcas anuales de ventas y utilidades de Walgreens.[1]

¿En qué es Walgreens sustancialmente diferente de otros detallistas, incluyendo cadenas de farmacias de la competencia?



www.walgreens.com

La distribución de productos de consumo comienza en el productor y termina con el consumidor final. Entre estos dos suele haber por lo menos un intermediario: un detallista, como Walgreens. Los temas de este capítulo son los muchos tipos de instituciones detallistas y sus actividades de marketing.

Usted tiene abundante experiencia con las ventas al detalle, como consumidor. Y tal vez haya trabajado en las ventas al detalle. En este capítulo se parte de la base de esa experiencia y se ofrecen análisis a fondo de los mercados al detalle, los diferentes tipos de detallistas y las estrategias y tendencias clave en las ventas al detalle, sobre todo del volumen creciente de las ventas detallistas por Internet. Después de estudiar este capítulo deberá ser capaz de explicar:

Objetivos del capítulo

- La naturaleza de las ventas al detalle.
- Qué es un detallista.
- Tipos de detallistas clasificados por la forma de propiedad.
- Tipos de detallistas clasificados por las estrategias de marketing.
- Formas de las ventas detallistas fuera de las tiendas, incluidas las ventas en línea a consumidores finales.
- Tendencias en las ventas detallistas.

Naturaleza e importancia de las ventas al detalle



Por cada gran detallista exitoso, como los supermercados Publix, las tiendas Crate & Barrel y desde luego Wal-Mart, hay miles de pequeños detallistas que sirven a los consumidores en áreas muy reducidas. A pesar de sus diferencias, todos tienen en común dos características: conectan a los productores con los consumidores finales y les brindan valiosos servicios a ambos. Con toda probabilidad, estas firmas en su totalidad son detallistas, pero no todas sus actividades pueden calificar como ventas al detalle. Veamos cómo puede ser esto.

Ventas al detalle y detallistas

Si un supermercado Winn-Dixie le vende cera para pisos a un operador de una tienda de regalos para que pula el piso de su establecimiento, ¿es ésta una venta detallista? ¿Puede un mayorista o fabricante emplear la venta al detalle? Cuando un servicio, como una reparación de transmisión Aamco, se le presta a un consumidor final, ¿es ésta una venta detallista? Es obvio que necesitamos definir algunos términos, en particular los de las *ventas al detalle* o *ventas detallistas,* y el de *detallista*, para responder a estas preguntas y evitar malos entendidos después.

Las **ventas al detalle** o **detallistas** (*comercio detallista* o *al detalle* [a veces aparecen también los términos "minorista", "al menudeo" y "al por menor"]) consisten en la venta, y todas las actividades relacionadas directamente con ésta, de bienes y servicios a los consumidores finales para uso personal, no lucrativos. Aunque la mayoría de las ventas al detalle tienen lugar por medio de las tiendas detallistas, puede hacerlas cualquier institución. Un representante de Tupperware que vende recipientes de plástico en las reuniones a la hora del almuerzo en una fábrica está efectuando ventas al detalle, como lo hace el granjero que vende hortalizas en un puesto a la orilla de la carretera.

Cualquier empresa —fabricante, mayorista o detallista— que vende algo a los consumidores para su uso particular, está haciendo una venta detallista. Esto es así independientemente de *cómo* se venda el producto (en persona, en línea o por teléfono, correo o máquina vendedora) o en *dónde* se venda (si es en una tienda, en el hogar del consumidor, en otro lugar físico, o por Internet). Sin embargo, a una empresa que se ocupa *principalmente* de las ventas al detalle se le llama **detallista.** En este capítulo nos concentraremos sobre todo en los detallistas, antes que en otros tipos de negocios que sólo hacen ventas al detalle ocasionales.

En los últimos años, se ha hecho común diferenciar a los detallistas *de ladrillos y cemento* (o sea, los de edificio o tiendas físicas) de los de *clics y módem* (los que operan en línea). Los de este último tipo, a los que también se les llama *detallistas electrónicos,* se tratan en

diversas partes del capítulo. Es más, aunque este capítulo está enfocado principalmente a los detallistas de *bienes*, mucho de lo que se dice, en particular sobre estrategias de marketing, se aplica también a los detallistas de *servicios* (estudiados en el capítulo 11).

Justificación económica de las ventas al detalle

Como se expuso en el capítulo 14, todos los intermediarios sirven fundamentalmente de agentes de compras para sus clientes y de especialistas de ventas para sus proveedores. Para llevar a cabo estas funciones, los detallistas realizan muchas actividades, incluida la de prever los deseos y necesidades de los clientes, el desarrollo de surtidos de productos, la obtención de información de mercado y el financiamiento.

Es relativamente fácil convertirse en detallista. No se requiere una gran inversión en equipo de producción, la mercancía se puede obtener con frecuencia a crédito, y el espacio de tienda se puede alquilar sin pago de rentas adelantadas, o bien se puede montar un sitio web sencillo a un costo moderado. Considerando estos factores, tal vez no sea sorprendente que haya poco más de 1.1 millones de empresas detallistas en Estados Unidos (excluyendo a las que no tienen empleados).[2] Este gran número de compañías, muchas de las cuales están tratando de servir y satisfacer a los mismos segmentos de mercado, da por resultado una fiera competencia y mejores valores para los compradores.



Entrar en las ventas al detalle es fácil y fracasar es todavía ¡más fácil! Para sobrevivir en las ventas al detalle una empresa tiene que hacer una labor satisfactoria en su función primaria: atender a los consumidores. Stanley Marcus, ex presidente de Neiman Marcus, describía a un detallista exitoso como “un comerciante que vende bienes que no regresarán a clientes que sí lo harán”.[3] Por supuesto, una empresa detallista tiene también que cumplir su otro papel: servir a los productores y mayoristas. Esta función doble es tanto la justificación como la clave del éxito en las ventas al detalle.

Tamaño del mercado y de las empresas

Las ventas detallistas en 2004 (el año más reciente del que se disponen cifras del rubro) totalizaron más de 3.5 *billones* de dólares (véase la figura 15.1). El incremento en el volumen total de ventas ha sido enorme, más del séptuplo que a principios de la década de 1970 a 2004. Aun haciendo el ajuste por el aumento en precios, las ventas detallistas totales y las ventas per cápita totales han ascendido en forma considerable.

Hay un alto grado de concentración en las ventas al detalle. Como se ilustra en la figura 15.2, más de tres cuartas partes del total de empresas detallistas tienen menos de 10

FIGURA 15.1

Comercio detallista total en Estados Unidos

Las ventas detallistas han crecido con solidez en las últimas tres décadas, en parte como resultado de la inflación.

Fuentes: Annual Benchmark Report for Retail Trade and Food Services: enero de 1992 a febrero de 2005, Oficina del Censo de Estados Unidos, Washington, DC, 2005, pp. 4, 5; y censos correspondientes a años anteriores.

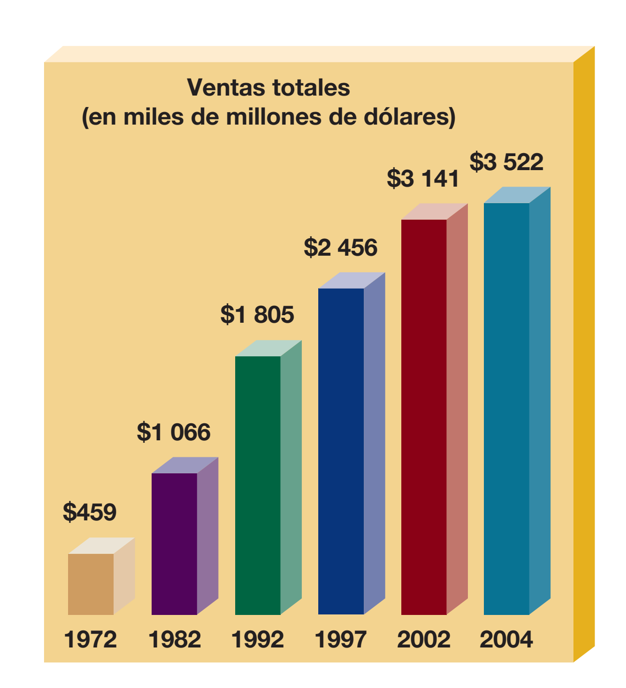
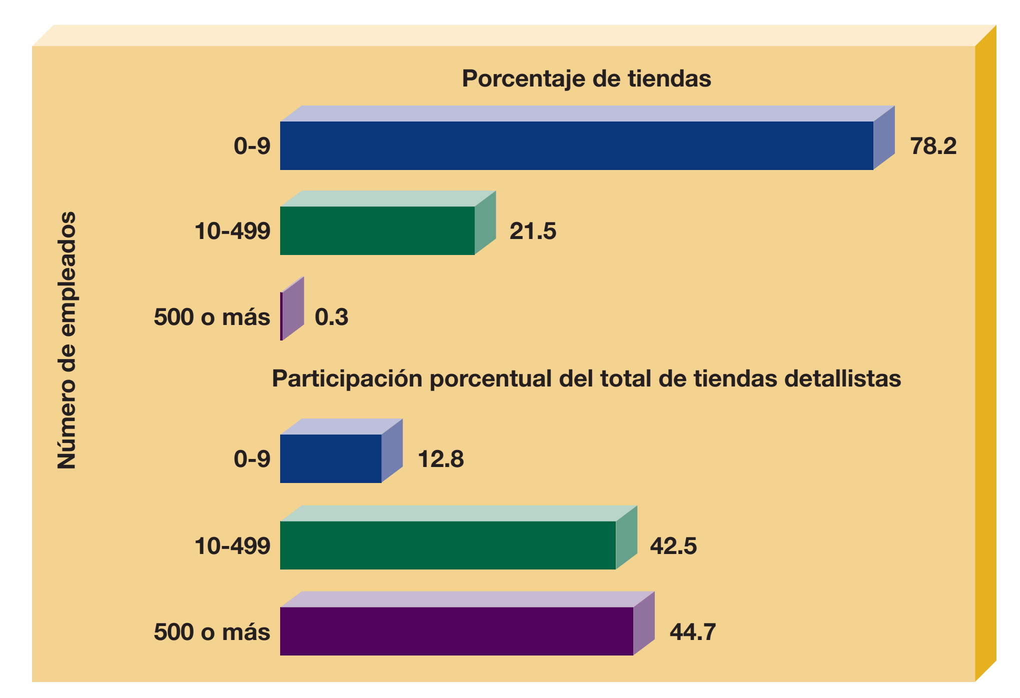


FIGURA 15.2

Distribución de tiendas detallistas y ventas por número de empleados

Fuentes: Statistical Abstract of the United States: 2004-2005, 124th edition, Oficina del Censo de Estados Unidos, Washington, DC, 2004, p. 494; y *Statistical Abstract of the United States: 1999,* 119th edition, Oficina del Censo de Estados Unidos, Washington, DC, 1999, p. 556.



empleados. Estos pequeños comerciantes captan hasta un octavo de las ventas totales a los consumidores. A la inversa, un número reducido de compañías abarcan una gran porción del comercio detallista. Apenas 0.3% del total de detallistas tenían por lo menos 500 empleados, pero estas empresas dieron cuenta de cerca de 45% de las ventas al detalle totales.

La figura 15.2 no cuenta toda la historia de las ventas al detalle en gran escala porque representa una tabulación del volumen de ventas *por tienda individual* y no de las ventas *por compañía*. Una sola compañía puede ser dueña de muchas tiendas, como ocurre en el caso de las cadenas. Cuando las ventas detallistas se analizan por compañías, la gran concentración se hace todavía más evidente. Como se muestra en la tabla 15.1, las ventas combinadas de los 10 detallistas más grandes suman más de 700 mil millones de dólares en 2004, que constituye cerca de 20% del comercio detallista total.

Tiendas de diferentes tamaños enfrentan distintos retos y oportunidades. El hecho de que el volumen de ventas de una tienda sea grande o pequeño influye de manera significativa en las compras, la promoción, la contratación de personal y el control de gastos. El tamaño de una empresa detallista crea ciertas ventajas y desventajas, varias de las cuales se describen en la tabla 15.2. Considerando estos factores, las grandes tiendas tienen frecuentemente, pero no siempre, una ventaja competitiva sobre las pequeñas.

Los pequeños detallistas encaran diversas dificultades, y muchos fracasan. Hasta detallistas relativamente grandes hacen un gran esfuerzo y algunos sucumben. Fracasos notables recientes incluyen a Tower Records, KB Toys y Snyder's Drug Stores. Otros grandes comerciantes, como Kmart buscan la protección del capítulo 11 para quiebras y sobreviven, al menos por el momento. Muchos factores, que van de la salud relativa de la economía a la intensidad de la competencia, influyen en el número de fracasos de detallistas a lo largo del tiempo.[4]

¿Cómo alcanzan el éxito los pequeños detallistas? Entienden muy bien sus mercados meta. Luego, para tratar de satisfacer a sus consumidores, necesitan diferenciarse de los grandes detallistas.[5] He aquí varios caminos posibles, no sólo para sobrevivir, sino para alcanzar el éxito:

- Atender un segmento de consumidores cuyos deseos (por ejemplo una ubicación muy conveniente o abundante servicio personal), puede cumplirlos una empresa relativamente chica. Los pequeños expendios ubicados cerca de áreas residenciales ofrecen una forma de conveniencia que hace que algunos compradores ignoren precios un poco más altos. Una integrante de la nación hopi alienta a los visitantes a su galería de arte en Tucson, Arizona, a permanecer un poco más de tiempo al proporcionarles bocadillos nativos preparados en casa.



TABLA 15.1 Ventas totales de los 10 mayores detallistas con sede en Estados Unidos

Detallista	Ventas de 2004 (mmdd)	% de cambio en ventas, 2003-2004	Utilidad neta de 2004 como % de ventas
1. Wal-Mart	$288	+ 11	3.6
2. Home Depot	73	+ 13	6.8
3. Kroger	56	+ 5	(0.2)
4. Costco	47	+ 11	1.9
5. Target	47	– 3	6.8
6. Albertsons	40	+ 14	1.1
7. Walgreens	38	+ 15	3.6
8. Lowe's	36	+ 18	6.0
9. Sears	36	– 12	(1.4)
10. Safeway	36	+ 1	1.6
Total	$697		
Promedio de las 10 empresas principales		+ 7.3	3.0

Nota: En algunos casos, el total de ventas abarcaría ingresos ajenos a las ventas al detalle. En 2004, Kroger y Sears tuvieron pérdidas, no utilidades. En 2004, Sears fue adquirida por Kmart y Target vendió sus divisiones Marshall Field's y Mervyn's.

Fuente: "Top 100 Retailers", *Stores,* julio de 2005, p. S5.

TABLA 15.2 Posiciones competitivas de pequeños y grandes detallistas

Bases escogidas para evaluación	¿Quién tiene la ventaja?
División del trabajo y especialización de la administración	Detallistas en gran escala, su mayor ventaja.
Flexibilidad de operaciones: selección de mercancía, servicios ofrecidos, diseño de tienda, reflejo de la personalidad del propietario	Detallistas en pequeña escala, su mayor ventaja.
Poder de compra	Los grandes detallistas compran en grandes cantidades y por esto obtienen precios de mayoreo más bajos.
Acceso a la mercancía deseable	Los grandes detallistas prometen a los proveedores acceso a grandes cantidades de clientes, mientras que a un pequeño detallista sólo se le considera insignificante.
Desarrollo y promoción de la marca propia del detallista	Los grandes detallistas.
Uso eficiente de la publicidad, especialmente en medios a la extensión de la ciudad	Los mercados de los grandes detallistas empatan mejor con la circulación de medios.
Capacidad de brindar servicio personal de alta calidad	Los pequeños detallistas, si los propietarios les prestan atención personal a los clientes y también a la selección y supervisión del personal de ventas.
Oportunidad de experimentar con nuevos productos y métodos de venta	Los grandes detallistas pueden permitirse mejor los riesgos.
Fuerza financiera	Los grandes detallistas tienen recursos para obtener algunas de las ventajas antes mencionadas (como las marcas privadas y la experimentación).
Imagen pública	Los pequeños detallistas disfrutan del apoyo y la simpatía del público; pero éste a menudo vota con su billetera en favor de las compras en las grandes tiendas.

- Ofrecer mercancía muy distintiva y, de ser posible, exclusiva.
- Probar diferentes formas de promoción, desde correos electrónicos hasta recepciones en tienda, para determinar la mejor manera de llegar al mercado meta de la tienda con eficiencia de costos.
- Formar o unirse a un sistema de marketing vertical contractual para obtener algunas de las ventajas de las grandes tiendas, como administración especializada, poder de compra y un nombre bien conocido.

Gastos de operación y ganancias

Según los últimos datos disponibles, los gastos de operación totales de los detallistas promedian 28% de sus ventas. En comparación, los gastos mayoristas rondan 11% de las ventas *mayoristas* u 8% de las *detallistas*.[6] De tal manera, en términos aproximados, los costos detallistas son de unas 2.5 veces los de los mayoristas cuando ambos se formulan como porcentaje de las ventas del tipo específico de intermediario.

El nivel más alto de los costos de los detallistas es resultado de tratar directamente con los consumidores finales: responder a sus preguntas, mostrarles diferentes productos, etc. En comparación con los clientes de mayoreo, es característico que los consumidores finales esperen ubicaciones más convenientes con decoración más agradable, ambas cosas hacen subir los costos de los detallistas. Asimismo, en relación con los mayoristas, los detallistas tienen ventas totales más bajas y tasas menores de rotación de mercancía. Los detallistas compran cantidades menores de mercancía, en comparación con los mayoristas, así que sus costos de operación administrativa se esparcen sobre una base más reducida de operaciones. Más aún, con frecuencia el personal de ventas detallistas no se puede emplear con eficiencia porque los clientes no acuden a las tiendas a un ritmo constante.

Los costos y ganancias de los detallistas varían según su tipo de operación y su línea principal de productos. Las diversas clases de detallistas tienen márgenes de ganancias brutas (la diferencia entre las ventas netas y el costo de los bienes vendidos). Por ejemplo, los márgenes de ganancias brutas de los concesionarios de automóviles y de las gasolineras están alrededor de 15%, mientras que los márgenes de los detallistas de ropa, calzado y joyería son de alrededor de 40%.

Unos márgenes sanos de ganancias brutas no se traducen necesariamente en niveles altos de ganancias netas. Algunos detallistas tienen grandes márgenes de ganancias brutas, pero incurren en grandes gastos de operación, con el resultado de exiguas ganancias. A la inversa, otros detallistas con pequeños márgenes de ganancias brutas pueden dar buen servicio a los clientes con bajos costos de operación, lo que les permite terminar con utilidades netas sustanciales. Por ejemplo, los detallistas electrónicos han reemplazado con nueva tecnología a las tiendas físicas y, en gran medida, a los vendedores detallistas. Una consecuencia es que las tiendas en línea deben tener gastos operativos más bajos en comparación con los de las tiendas tradicionales, siempre que puedan: *a*) llegar a un punto en el que no tengan que anunciarse con tanta difusión para atraer clientes y *b*) manejen el surtido de los pedidos con eficacia.

Precisamente de la forma en que los márgenes de ganancias brutas de las empresas detallistas recorren una amplia gama, lo mismo hacen sus ganancias netas. Los supermercados perciben por lo común una ganancia de alrededor de 1% de las ventas, en comparación con hasta 10% que obtienen algunos detallistas especializados. En general, las utilidades netas de los detallistas promedian alrededor de 2 a 3% de las ventas. Esta modesta cifra puede sorprender a quien sospecha que los detallistas obtienen enormes ganancias.

Instalaciones físicas

Más adelante clasificaremos a los detallistas conforme a sus surtidos de producto, estrategias de precios y métodos promocionales. Por ahora examinaremos las **instalaciones físicas**, las cuales representan el elemento de distribución de la mezcla de marketing de un detallista.

Algunas empresas se dedican a las ventas al detalle *extratienda* o *fuera de la tienda* —vendiendo en línea, por medio de catálogos, o de puerta en puerta, por ejemplo—, pero es mucho mayor el número de compañías que se establecen en *tiendas* detallistas. Las

empresas que operan tiendas detallistas en locales tienen que considerar cuatro aspectos de las instalaciones físicas:

- *Ubicación*. Se dice con frecuencia que hay tres claves para el éxito en las ventas al detalle: ¡ubicación, ubicación y ubicación! Aunque exagerado, este axioma subraya que la ubicación de una tienda debe ser la primera decisión que se tome acerca de las instalaciones. Consideraciones como la población circundante, el tráfico y el costo determinan dónde debe situarse una tienda.
- *Tamaño*. Este factor significa la extensión total de la tienda física en metros cuadrados, no la magnitud de la empresa que la opera. Una compañía puede ser muy grande respecto de las ventas totales, pero cada uno de sus puntos de venta puede ser de apenas unos cuantos cientos de metros cuadrados de extensión. Aun cuando una tienda 7-Eleven es muy pequeña, las más de 21 000 que hay ahora en todo el mundo obtienen más de 40 000 millones de dólares en ventas anuales.[7]



- *Diseño*. Este factor se refiere a la apariencia de una tienda, tanto exterior como interior. Como con los otros aspectos de las instalaciones, existen guías para un diseño efectivo, incluyendo líneas de espacio limpio, atractivos visuales para atraer a los compradores al interior de la tienda y señalizaciones grandes e informativas.[8]
- *Esquema*. La cantidad de espacio asignada a diversas líneas de producto, las ubicaciones específicas de productos y un proyecto de planta de mesas y anaquelería de exhibición comprenden el esquema de la tienda.

Como es de esperar, la ubicación, el tamaño, el diseño y el esquema de las tiendas detallistas se basan en dónde viven los consumidores y cómo les gusta hacer sus compras. Desde luego, el grueso de las ventas al detalle tiene lugar en las áreas urbanas más que en las rurales. Y en zonas urbanizadas, las áreas de compras suburbanas se han vuelto predominantes, mientras que muchas áreas del centro de las ciudades han declinado.

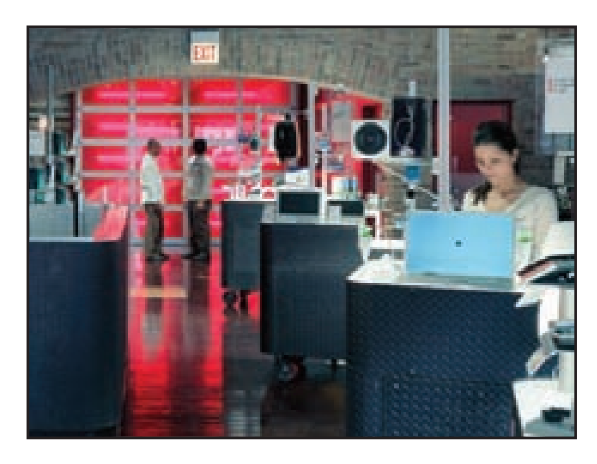
Los centros de compras son el tipo principal de ubicación detallista en la mayoría de las áreas suburbanas. Un **centro de compras** consiste en una agrupación planeada de tiendas detallistas que ocupan un espacio rentado en una estructura que por lo común es propiedad de una sola organización. Los centros de compras se clasifican por atributos como el tamaño, el mercado al que sirven y los tipos de arrendatarios. Los centros de compras pueden clasificarse por atributos como tamaño, mercado atendido y tipo de ocupantes. Por orden ascendente de tamaño, tenemos el *centro de compras de conveniencia*, el *centro de compras vecinal*, el *centro de estilo de vida,* el *centro de poder* y el *centro de compras regional*.



Un centro de estilo de vida combina el aspecto de una plaza de pueblo, con fuentes y paisaje extenso, y un conjunto de tiendas detallistas (como Talbots y Williams-Sonoma) muy conocidas y que atraen a compradores de altos ingresos. El número de centros de estilo de vida están en crecimiento constante. El atributo que distingue un centro de poder es una mezcla de arrendatarios que comprende varias tiendas grandes, populares, de línea limitada, que destacan el valor (como Circuit City, Home Depot y Toys "R" Us) y ahora, en ocasiones, una tienda departamental. El ascenso de comienzos de la década de 1990 de los centros de poder disminuyó en fuerza a fines de esa década y ha vuelto a renacer.[9]

La clase más grande de centro de compras, el centro de compras regional, se ancla en una o más tiendas departamentales y se complementa con muchos puntos de venta detallistas menores. Es habitual que los centros de compras regionales sean centros comerciales en recintos cerrados, con clima controlado y gigantescos. El más grande, Mall of America, en un suburbio de Minneapolis, abrió en 1992. Reúne cerca de 500 tiendas detallistas con un parque de diversiones, dos lagos, 50 restaurantes y más de 12 salas cinematográficas, todo junto a 12 500 espacios de estacionamiento gratuito. Este "megacentro comercial" atrae anualmente a más de 40 millones de compradores y turistas. La mayoría de los detallistas que tienen tiendas ahí está generando niveles de ventas satisfactorios. Una inversión de 1 000 millones de dólares en el centro, casi doblando su tamaño con más tiendas, restaurantes, y quizá un casino, está programado para finales de 2007.[10]

Los centros de compras regionales, que comenzaron a mediados de la década de 1950, se convirtieron en el eje de muchas actividades de compras y sociales en numerosas



Best Buy Co., el principal detallista de electrónicos para el consumidor en Estados Unidos es conocido por sus grandes "tiendas de cajón". Con el fin de ejercer un atractivo más fuerte sobre ciertos segmentos de mercado, está experimentando con tiendas más pequeñas, de unos 4 000 pies cuadrados. Las tiendas Studio D van dirigidas a mujeres que compran cámaras, reproductores de música y computadoras personales. Las tiendas Escape, como la mostrada aquí, buscan atraer a consumidores interesados en tecnología electrónica para el consumidor.





comunidades. No obstante, a la larga, muchos compradores se volvieron en extremo cuidadosos de no perder demasiado tiempo en las compras o actividades sociales en un enorme *mall*. Entre comienzos de la década de 1980 y fin del siglo, el tiempo promedio invertido por los consumidores en los *malls* al mes cayó de 10 horas a menos de 4.[11]

Según un estimado, la proporción de las ventas totales al detalle realizadas en los centros regionales ha caído de 40% a principios de la década de 1990 a 20% actualmente. Algunos observadores son escépticos sobre el futuro de los centros de compras regionales, en especial con los que tienen varias décadas de antigüedad. Un representante del International Council of Shopping Centers admitió que el número de centros comerciales en Estados Unidos podría caer de 1 200 a 900 en un periodo de varios años. Los centros regionales más antiguos de tamaño mediano (400 000-800 000 pies cuadrados) y cercanos al centro de las ciudades, no a los suburbios, están en mayor riesgo.[12]

Con tales predicciones, no es de sorprender que se estén construyendo relativamente pocos centros de compras regionales. En lugar de esto, para fortalecer su atractivo para los compradores, una tendencia emergente es la de agregar espacio o usar el abandonado por detallistas fracasados como Montgomery Ward para un área al aire libre. Los propietarios de los centros buscan llenar este espacio con detallistas de alta escala que son "cartas de atracción" para los centros de estilo de vida. Asimismo, varios detallistas grandes exitosos que han dependido de locales independientes o sitios en centros de poder, están abriendo tiendas dentro, o junto a *malls* cerrados. Target, Urban Outfitters y hasta Costco están entre las cadenas que empiezan a aparecer en centros regionales. Se están modernizando otros centros comerciales en recintos cerrados y, frecuentemente, el espacio que los rodea, para usos mixtos, en los que se combinan tiendas detallistas, oficinas o unidades residenciales.[13]

El crecimiento de las compras suburbanas dio lugar a tiendas vacías y a la disminución de las ventas detallistas en muchas áreas del centro de las ciudades. Ahora, algunas empresas detallistas ven oportunidades en el centro urbano. Por ejemplo, Ace Hardware, Sterling Optical y Athlete's Foot han abierto establecimientos fuera de centros comerciales en barrios urbanos. En algunas ciudades se ha trabajado en la revitalización de sus distritos de compras céntricos. Hay centros de compras cerrados que presentan diseños distintivos, entre los que se cuenta el Water Tower Place, de Chicago, y nuevos proyectos de usos mixtos, incluido el Mizner Park en Boca Ratón, Florida, tienen éxito en algunas áreas céntricas.[14]

Dondequiera que estén situadas, la mayoría de las tiendas detallistas se hicieron cada vez más grandes, tal vez porque los costos administrativos de operar una tienda no varían mucho en relación con el tamaño. A muchos puntos de venta, como Sports Authority, Lowe's y Best Buy, se les llama "cajones gigantes", lo que alude a su enorme tamaño, así como a su diseño bastante plano. Como algunos consumidores no desean dedicar el tiempo y la energía necesarios para hacer compras en tiendas muy grandes, hay unas cuantas cadenas que están experimentando con formatos más pequeños. Por ejemplo, Wal-Mart está abriendo los Neighborhood Markets, cada uno de unos 3 700 metros cuadrados, o sea, una cuarta parte del tamaño de los supercentros de la cadena. Home Depot Inc. está probando un formato equivalente a dos tercios del tamaño de sus tiendas habituales, que están ubicados y promovidos para barrios urbanos. Best Buy y Sony están experimentando con pequeñas boutiques, llamadas Studio D y Sony Styles, respectivamente.[15]

Clasificación de los detallistas

Clasificaremos a los primeros sobre dos bases: la forma de propiedad y las estrategias de marketing. Cualquier firma detallista se puede clasificar de acuerdo con ambas bases. Por ejemplo, Sears es una cadena corporativa de tiendas departamentales con surtidos amplios, relativamente profundos, precios moderados y niveles de servicio personal que varían por departamentos. En cambio, una tienda de pinturas vecinal que opera como tienda independiente de línea limitada, con surtido angosto y relativamente profundo, trata de evitar una competencia fuerte de precios y proporciona servicio personal extenso.

Detallistas clasificados por forma de propiedad

Las formas más importantes de la propiedad en las ventas al detalle son la cadena corporativa, el sistema de marketing independiente y el sistema de marketing vertical (SMV) contractual. La categoría SMV comprende varios tipos diferentes.

Cadenas corporativas

Una **cadena corporativa** es una organización de dos o más tiendas de propiedad y administración centrales que manejan en general las mismas líneas de productos. Tres factores distinguen a una cadena de una tienda independiente y de la forma contractual del SMV:

- Técnicamente, dos o más tiendas constituyen una cadena. Sin embargo, muchos pequeños comerciantes que abren varias tiendas en centros de compras y en áreas recién pobladas no se conciben a sí mismos como cadenas. Tal vez con esto en mente, la Oficina del Censo de Estados Unidos considera que 11 tiendas son el tamaño mínimo de una cadena.
- Una cadena corporativa tiene propiedad central; como pronto lo veremos, un SMV contractual no la tiene.
- Por la administración centralizada, las unidades individuales de una cadena tienen característicamente poca autonomía. Las decisiones estratégicas se toman en las oficinas matrices, y las operaciones se estandarizan típicamente para todas las unidades de una cadena. La estandarización asegura uniformidad, pero a menudo resulta en inflexibilidad. Y eso significa que una cadena a veces no se puede ajustar rápidamente a las condiciones del mercado local.

Las cadenas corporativas son muy importantes en el comercio detallista total, con una participación de 40%. Las cadenas predominan en el negocio de las tiendas departamentales, mientras que son menos comunes en los ramos de tiendas de artículos para automóviles y para el hogar, o en lugares de venta de comida.[16] En esencia, las cadenas son instituciones detallistas en gran escala. Como tales, poseen las fuerzas y debilidades comparativas que se esbozan en la tabla 15.2.

Tiendas independientes

Un **detallista independiente** es una compañía de una sola tienda que no está afiliada a un sistema de marketing vertical contractual. La mayoría de los detallistas son independientes, y la mayoría de los independientes son muy pequeños. Los independientes suelen tener las características de los pequeños detallistas que se presentan en la tabla 15.2.

Se considera en general que los detallistas independientes tienen precios más altos que las tiendas de cadena. Sin embargo, por las diferencias en mercancía y servicios, es difícil comparar directamente los precios de las cadenas con los independientes. Por ejemplo, las cadenas tienen con frecuencia sus propias marcas privadas que no las venden los independientes. Asimismo, es frecuente que las tiendas independientes y las de cadena provean a los clientes diferentes niveles, y tal vez calidad, de servicios. Muchos clientes están deseosos de pagar extra por servicios que consideran valiosos, como el crédito, la entrega, las modificaciones, la instalación, una generosa política de devoluciones y un servicio personal conocedor y amistoso.

Sistemas de marketing vertical contractual

En un **sistema de marketing vertical contractual** se unen empresas de propiedad independiente que suscriben un contrato en el que especifican cómo operarán. A continuación se analizan los tres tipos de SMV contractual.

Cooperativas detallistas y cadenas voluntarias

La diferencia principal entre estos dos tipos de sistemas es quién los organiza. Una **cooperativa detallista** consiste en

un grupo de pequeños detallistas que convienen en establecer y operar una bodega mayorista. En cambio, una **cadena voluntaria** es patrocinada por un mayorista que suscribe un contrato con detallistas interesados.

Históricamente, estas dos formas de SMV contractual se han organizado por razones defensivas: para permitir a los detallistas independientes competir de manera eficaz con las cadenas grandes y fuertes. Esto lo hacen proporcionando a sus miembros detallistas poder de compra de volumen y ayuda administrativa en el trazo del esquema de tienda, los programas de capacitación de empleados y de la administración, la promoción, la contabilidad y los sistemas de control de inventarios.



Las cooperativas detallistas están declinando, pero aún tienen grandes representantes en los comestibles (Certified Grocers) y ferretería (Tru Value y Ace). Las cadenas voluntarias son comunes en el ramo de comestibles (IGA, SUPERVALU).

Sistemas de franquicia Una **franquicia** constituye una relación continua en la que una compañía madre brinda asistencia administrativa y el derecho de uso de su marca registrada a cambio de pagos del propietario de la unidad comercial individual. A la compañía madre se le llama *franquiciante*, mientras que el propietario de la unidad recibe el nombre de *franquiciatario*. La combinación de franquiciante y franquiciatarios constituye un *sistema de franquicia*.



Este tipo de SMV contractual crece con solidez y ya genera aproximadamente *un billón de dólares* en ventas anuales y capta cerca de dos quintas partes del total de ventas detallistas en Estados Unidos. Según la International Franchise Association (*Asociación Internacional de Franquicias*), unas 320 000 unidades están afiliadas a unos 1 500 sistemas de franquicia.[17]

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Compraría usted una franquicia detallista?

Muchos productos llegan a los mercados de consumo a través de puntos de venta detallistas franquiciados. Considere estos ejemplos:

Categoría de producto	Franquicias de muestra
Comida rápida y otros alimentos preparados	McDonald's, Domino's, Subway, Popeyes.
Reparación de autos	Midas, Maaco, Mr. Transmission.
Ropa y calzado	Printwear Xpress, The Athlete's Foot.
Cuidado del cabello	Fantastic Sams, Supercuts.
Comestibles y productos afines	7-Eleven, Candy Bouquet, Heavenly Ham.
Programas educativos	Sylvan Learning Center, Computertots.
Productos y servicios para la decoración del hogar	Decorating Den, Stained Glass Overlay, Furniture Medic.

El costo total de comprar una franquicia varía en gran medida. Como lo ilustran las siguientes muestras, algunas son poco costosas y otras, muy caras. Desde luego, los costos totales de iniciación de empresas "de edificio" varían en gran medida si el franquiciatario es dueño o no de las instalaciones físicas.

Nombre de marca	Tipo de franquicia	Cuota anticipada aproximada de la franquicia	Costos aproximados de inicio totales
Mr. Goodcents	Sándwiches y pastas	$12 500	$72 000-$183 000
A & W	Restaurante de comida rápida	$20 000-$50 000	$212 000-$1.4 millones
Mr. Rooter	Limpieza de drenajes	$22 500	$46 000-$120 000
Rainbow International	Limpieza y restauración de interiores	Varía	$39 900-$90 300

La mayoría de los sistemas de franquicia, pero ciertamente no todos, tienen éxito. Y es característico que los franquiciatarios trabajen muchas horas a la semana para incrementar ventas y limitar gastos, a fin de obtener utilidades razonables.

Si usted fuera a abrir un establecimiento detallista, ¿lo haría como comerciante independiente o compraría una franquicia?

Fuentes: Datos financieros tomados de *www.franchiseadvantage.com* y *www.entrepreneur.com/franzone,* ambos consultados el 31 de marzo de 2005.

Hay dos clases de franquicias:

- **Franquicia de producto y de nombre comercial.** La franquicia de producto y nombre comercial, que ha sido la clase dominante históricamente, es común en los automóviles (Ford, Honda) y en la industria del petróleo (Chevron, Texaco). Es un convenio de distribución por el cual un proveedor autoriza a un concesionario a vender una línea de producto utilizando el nombre de negocios de la compañía madre con fines promocionales. El franquiciado conviene en comprarle al franquiciante y también en apegarse a políticas específicas. En la franquicia de producto y nombre comercial, el interés se concentra en *lo que se vende*.
- **Franquicia de formato de negocios.** Gran parte del crecimiento y la publicidad en torno a la franquicia en las pasadas cuatro décadas ha tenido que ver con la clase de la forma (llamada a veces *formato*) de negocios (utilizada por empresas como Taco Bell, Midas y H&R Block). Esta clase de franquicia abarca un método (o formato) de operación de un negocio. Una empresa detallista de éxito vende el derecho de operar el mismo negocio en otra área geográfica. El franquiciado espera recibir de la compañía madre un método probado de operación de un negocio; a cambio, el franquiciante recibe pagos de cada propietario de negocio y también su apego a políticas y normas. El interés aquí se centra en *cómo se lleva a cabo el negocio*.

La venta de franquicias puede ser atractiva para una empresa detallista exitosa que quiere expandirse. Entre sus ventajas:

- Se facilita la rápida expansión, porque los franquiciatarios aportan capital cuando compran las franquicias. Los detallistas y compañías de servicios ambiciosas y exitosas, como Berlitz en la enseñanza de idiomas, emplean la franquicia como herramienta agresiva.
- Como arriesgan una inversión, los franquiciantes tienen grandes motivos para trabajar duro y adherirse al formato probado de la compañía madre.

www.berlitz.us/about-berlitz/franchising

Comprar una franquicia puede ofrecerle protección a una nueva tienda detallista prospecto o a una tienda independiente que enfrenta una dura competencia de las cadenas. Entre los beneficios:



- Los franquiciatarios pueden usar el nombre comercial bien conocido de la compañía matriz, el cual debe contribuir a atraer clientes. Las galleterías de franquicia de Nestlé deben tener buen reconocimiento de nombre.
- Se brindan diversas formas de ayuda administrativa, incluidas la orientación para la selección de sitio y el diseño de la tienda, la capacitación técnica y administrativa, los programas promocionales y los sistemas de control de inventarios, que se dan a los franquiciatarios antes y después de abrir el negocio. Esto ha hecho que se les califique como "empresas con red de seguridad".[18]



Este franquiciante, Winmark Corp., ha aplicado su formato de negocio a la venta al detalle de cinco tipos de productos usados. Computer Renaissance, que vendía equipo de cómputo usado, ya no la ofrece Winmark, pero las cuatro franquicias restantes siguen siendo viables.



La franquicia también plantea problemas. Algunos franquiciatarios critican a los franquiciantes por prácticas como las siguientes: 1) no proporcionar a los franquiciatarios los niveles prometidos de apoyo en el negocio; 2) ubicar demasiados puntos de venta de la compañía en el mismo mercado, o 3) terminar injustificadamente el convenio de franquicia o no renovarlo. Algunos franquiciatarios trabajan largas jornadas sin obtener ingresos adecuados por su esfuerzo personal o su inversión financiera. Lo que es peor, han fracasado diversas franquicias basadas en productos inadecuados o prácticas de negocios inapropiadas. Los franquiciantes tienen sus propios motivos de queja, entre los cuales destaca el de que algunos franquiciatarios se desvían de las políticas y prácticas del sistema.[19]

A pesar de algunas dificultades, se espera el crecimiento continuo de las franquicias. Para empezar, 92% de los franquiciatarios consideran que tienen éxito, dato al cual dan amplia publicidad los franquiciantes (desde luego, este dato estadístico pasa por alto a los franquiciatarios que fracasan). Es más, algunos franquiciantes colaboran más estrechamente con sus franquiciatarios. GNC, por ejemplo, aceptó la sugerencia de un franquiciatario al agregar barras suaves a las tiendas de vitaminas y nutrición.[20]



Numerosos productos, en especial los servicios, se prestan a la franquicia. Las áreas de crecimiento en la franquicia coinciden a menudo con las tendencias demográficas y sociales. Por consiguiente, en este tiempo tienen potencial como franquicias los servicios diseñados para asistencia de la población llegada a la vejez o de los individuos o familias escasos de tiempo. Una de estas franquicias es Home Instead, que brinda compañía y ayuda a personas de la tercera edad; otro es House Doctors Handyman Service, que se ocupa de reparaciones menores en el hogar.[21]

Detallistas clasificados por estrategias de marketing

Sea cual fuere su forma de propiedad, el detallista tiene que elaborar estrategias de mezcla de marketing para obtener buenos resultados en los mercados meta que elija. En las ventas

TABLA 15.3 Tiendas detallistas clasificadas por estrategias clave de marketing

Tipo de tienda	Amplitud y profundidad de surtido	Nivel de precios	Cantidad de servicios al cliente
Tienda departamental	Muy amplio, profundo	Evita competencia de precios	Amplio despliegue
Tienda de descuento	Amplio, no profundo	Insiste en precios bajos	Relativamente pocos
Tienda de línea limitada	Angosto, profundo	Tipos tradicionales evitan competencia de precios; nuevas clases hacen hincapié en precios bajos	Varían por tipo
Tienda de especialidad	Muy angosto, profundo	Evita competencia de precios	Estándar al menos; extensos en algunos
Detallista a precios bajos	Angosto, profundo	Insiste en precios bajos	Pocos
Tienda concentrada en una categoría	Angosto, muy profundo	Insiste en precios bajos	Pocos a moderados
Supermercado	Amplio, profundo	Algunos hacen hincapié en precios bajos; otros evitan competencia de precios	Pocos
Tienda de conveniencia	Angosto, no profundo	Precios altos	Pocos
Club de compras (o de bodega)	Muy amplio, muy superficial	Insiste en precios muy bajos	Pocos (abierto sólo a miembros)

al detalle, la mezcla de marketing hace hincapié en el surtido de productos, el precio, la ubicación, la promoción y los servicios proyectados al cliente para ayudar a la venta de un producto. Esos servicios abarcan crédito, entrega, envoltura de regalos, instalación del producto, devoluciones de mercancía, horas de operación de la tienda, estacionamiento y, algo muy importante, asistencia personal.

En la tabla 15.3 se clasifica a los detallistas con base en tres elementos de la mezcla de marketing:

- Amplitud y profundidad del surtido de productos.
- Nivel de precio.
- Cantidad de servicios al cliente.

En este punto, se consideran de manera muy breve los factores clave relacionados con cada tipo de establecimiento detallista. Se cuenta con ejemplos de la operación muy exitosa de cada uno de sus tipos (ninguno de ellos más exitoso que Wal-Mart en la categoría de tiendas de descuento). De igual modo, otras cadenas (como Circuit City) y algunos tipos de tiendas (por ejemplo, las departamentales) están bajo presiones competitivas intensas y, de tal suerte, están modificando sus estrategias. Veremos que ciertos detallistas son semejantes a otros porque las instituciones nuevas o modificadas han llenado las "brechas estratégicas" que alguna vez separaron a diferentes tipos de instituciones.

Tiendas departamentales

La **tienda departamental**, que por largo tiempo fuera soporte principal de las ventas al detalle en Estados Unidos, busca lograr una ventaja diferencial mediante una combinación de mercancía destacada y atractiva, y de numerosos servicios al cliente: modificaciones, planes de crédito y mesa de regalos para bodas. Entre los nombres familiares de tiendas de departamentos en Estados Unidos están Dillard's, Macy's, Sears y JCPenney. Entre los nombres de tiendas que han desaparecido, o probablemente desaparezcan en un futuro próximo por algún motivo u otro, están Bon Marche, Burdines, Rich's, Dayton's, Famous-Barr, Foley's, Hudson's, Lazarus y, tal vez, Kmart.[22]



Algunas cadenas de tiendas departamentales, entre las que resalta Montgomery Ward, desaparecieron en años recientes. También se han dado consolidaciones y reconversiones de cadenas departamentales. Por ejemplo, Kmart adquirió Sears, Federated compró a May y Target vendió dos divisiones (Marshall Field's y Mervyn's) para concentrarse en su exitosa cadena de descuento. Las cadenas supervivientes enfrentan desafíos serios. Por su ubicación excelente y sus abundantes servicios al cliente, sus costos de operación son considerablemente más altos que la mayoría de los otros detallistas. Muchas marcas de productores que solían ser de venta exclusiva en tiendas departamentales ahora se distribuyen en muchos sitios y se venden a precios de descuento. Y la cantidad y, en ocasiones la calidad, de la ayuda de dependientes conocedores ha disminuido en muchas tiendas departamentales.[23]

Otras instituciones detallistas, como los almacenes de descuento y los detallistas "mata categorías" (concentrados en una sola categoría), tratan enérgicamente de apartar a los compradores de las tiendas departamentales y atraerlos ofreciéndoles precios muy rebajados. La conveniencia de comprar por catálogo o en línea representa aún más competencia. Las tiendas departamentales han ido perdiendo terreno. Por ejemplo, su participación de las ventas de ropa se ha reducido de la mitad a 35% desde fines de la década de 1980.[24]

En la pugna por obtener una ventaja o, al menos, mantenerse competitivas, muchas tiendas departamentales cambian algunas de sus estrategias y prácticas. Ante todo, quieren distinguirse de competidores directos e indirectos. Por lo común eso significa ofrecer más de sus propias marcas de tienda y ciertos artículos que fabricantes conocidos (como Tommy Hilfiger) proporcionan a una cadena sobre bases exclusivas. Documentando este cambio, las tiendas JCPenney derivan 40% del total de ventas de sus marcas.[25]

Pese a sus problemas, las tiendas departamentales, como grupo, todavía dan cuenta de una enorme cantidad de ventas al detalle. Más aún, han tenido historias de éxitos, tal vez ninguna más notable que la de Kohl's. Esta cadena de rápido crecimiento atrae a



Varios fabricantes y detallistas, que van desde Nike a Tommy Hilfiger, han abierto tiendas "emblema" enormes. Esta foto muestra el interior de 110 000 pies cuadrados de la tienda Toys "R" Us en el centro de Nueva York que tiene, entre otros rasgos, una rueda de la fortuna de 60 pies. El detallista de juguetes espera que la tienda genere relaciones públicas favorables y sea rentable. Sin embargo, quizá debido al alto costo de construcción y operación, el éxito de tiendas "emblema" detallistas ha sido variado.





sus clientes con una combinación de marcas líderes, locales más baratos, diseño de tiendas más accesible para el cliente, precios más bajos y control muy estricto del inventario.[26]

Tiendas de descuento

Las **ventas al detalle de descuento** comprenden los precios comparativamente bajos como un elemento de venta principal, combinado con costos reducidos de la operación de negocios. Varias instituciones, entre ellas los detallistas a precios muy bajos y los clubes de compras (o clubes de bodega), se basan en las ventas al detalle con descuento como principal estrategia de marketing.

El ejemplo principal de las ventas detallistas con descuento es la **tienda de descuento**, institución detallista a gran escala que maneja normalmente un amplio surtido de bienes blandos (ropa en particular) y de bienes duros (incluyendo marcas populares de aparatos electrodomésticos y otros artículos domésticos). Wal-Mart y Target son las cadenas más grandes de tiendas de descuento. Kmart, el tercer operador con descuento, ha luchado mucho para desarrollar un gran atractivo, al grado de que cientos de sus tiendas podrían terminar bajo el nombre de Sears. En años recientes, otras cadenas de descuento con tiendas más pequeñas en Estados Unidos, entre ellas Dollar General y Family Dollar, han crecido rápidamente. Las tiendas de descuento han tenido un gran impacto en las ventas al detalle, obligando a muchos comerciantes a bajar sus precios.[27]

Wal-Mart, y Target, en menor grado, también están dedicando recursos considerables a una tienda de descuento muy ampliada, llamada **supercentro**. Básicamente se trata de una tienda de descuento y una de comestibles combinadas. Los más de 1 600 supercentros de Wal-Mart difieren de las tiendas de descuento en varios sentidos notables: mayor tamaño, pasillos más amplios, decorado más atractivo, surtido más amplio de mercancía y servicios agregados al cliente. Un ejecutivo de la empresa dejó entrever incluso que todas o la mayoría de las tiendas regulares de Wal-Mart podrían ser supercentros en el futuro.[28]

Tiendas de línea limitada

Gran parte de la "acción" en las ventas al detalle en años recientes se ha producido en las **tiendas de línea limitada**, que vendan bienes como ropa, productos de repostería y muebles, y que tratan de sostener sus precios de lista, sin descuento. Los nuevos tipos de detallistas de línea limitada han conquistado un punto de apoyo, insistiendo en los precios bajos.

La amplitud del surtido varía entre tiendas de línea limitada. Una tienda tal vez se concentre en: varias líneas de productos relacionadas entre sí (calzado, ropa informal, accesorios); una sola línea de productos (calzado), o parte de una línea de productos (calzado deportivo). Identificamos las tiendas de línea limitada por el nombre de una línea de producto primaria; por ejemplo, tienda de muebles, ferretería o tienda de ropa. Algunos detallistas, como las tiendas de comestibles y las farmacias, que solían ser tiendas de línea limitada, manejan ahora surtidos mucho más amplios, por el comercio revuelto, estrategia descrita en el capítulo anterior.

Tiendas de especialidad

Una **tienda de especialidad** se concentra en una línea específica de bienes (productos de repostería) o incluso en parte de esa línea (como rollos de canela). Entre los ejemplos de las tiendas de especialidad, tenemos las zapaterías de calzado deportivo, las carnicerías y las tiendas de vestidos. (No se debe confundir a las *tiendas* de especialidad con los *bienes* de especialidad. En cierto sentido, las tiendas de especialidad están mal nombradas, porque pueden manejar no sólo los bienes de especialidad sino cualquiera de las categorías de bienes de consumo estudiadas en el capítulo 8.)

La mayoría de las tiendas de especialidad se esfuerzan por mantener los precios sugeridos por los fabricantes, aun cuando pueden ofrecer sus propias marcas de tienda a precios más bajos. La prosperidad de las tiendas de especialidad depende de su capacidad de atraer y luego satisfacer a los consumidores que desean, de manera especial, surtidos profundos y, frecuentemente, servicios extensos y de alta calidad.



Entre las cadenas exitosas de tiendas de especialidad se incluyen las Discovery Channel Stores, que ofrecen productos que “lo ayudan a explorar su mundo y entretener su mente”; Batteries Plus, que se especializa en diversos tipos de baterías, y la cadena de tiendas de ropa Old Navy. Sunglass Hut International, que llena sus pequeños puntos de venta con cientos de anteojos de sol diferentes, decidió complementar su surtido de anteojos con relojes.[29]



Los pronósticos para las tiendas de especialidades son contradictorios. Muchos que se ubican en centros comerciales enfrentan la dificultad de la reducción del tráfico de compradores. En cambio, algunas tiendas de especialidades dedicadas a un tema prosperan. Por ejemplo, las más de 30 de Container Store atraen numerosos consumidores que quieren tener “un lugar para todo”.[30]

Detallistas a precios muy bajos

Cuando algunas tiendas de descuento empezaron a comerciar en pos de precios más altos durante la década de 1980, los **detallistas a precios muy bajos** se posicionaron por debajo de los puntos de venta de descuento con precios más bajos en líneas selectas de productos. Este tipo de establecimiento es más común en las áreas de vestido y calzado. Los ejemplos abarcan tiendas de ropa (como Ross Dress for Less) y calzado (Payless ShoeSource).



En la mayor medida posible, los detallistas a precios muy bajos se concentran en marcas de productos bien conocidas. Con frecuencia compran los excedentes de producción de los fabricantes, los restos de inventarios de fin de temporada de modas o la mercancía irregular (llamada *segundas*) a costos de mayoreo más bajos de lo normal.

Los *puntos de venta de fábrica* son un tipo especial de detallista a precios muy bajos. Suelen vender mercancías de una sola empresa. Este tipo de institución les proporciona a los fabricantes otro canal para sus productos, uno sobre el cual tienen control completo. Muchas marcas populares, como Polo Ralph Lauren, Nike, Crate & Barrel y Dansk, se ofrecen en puntos de venta de fábrica.

Algunas de estas tiendas se ubican cerca de la fábrica de la compañía, de lo cual se deriva su nombre. Sin embargo, es usual su localización en centros de puntos de venta de fábrica (*outlet* o tiendas), a cierta distancia de los centros comerciales principales y de las áreas céntricas de compras. Desde su comienzo a principios de la década de 1980, los centros de puntos de venta de fábrica crecieron rápidamente hasta mediados de la década de 1990. Entonces, algunos compradores de punto de venta de fábrica se retiraron de ellos, cuando un creciente número de detallistas en los centros de compras regionales recurrieron a la asignación de precios de valor. En los últimos 10 años, el número de centros de punto de venta de fábrica en Estados Unidos disminuyó de 325 a 225. En fecha reciente, algunos desarrolladores han modificado sus estrategias en tales centros con la adición de marcas de más alta escala (como Prada y Chanel) y servicios (como el *valet parking* y salas de descanso espaciosas) para atraer a consumidores de ingresos más altos.[31]

Tiendas concentradas en una categoría

Un fenómeno de la década de 1980, la **tienda concentrada en una categoría**, se propone captar una gran porción de ventas en una categoría específica de producto y “matar” a la competencia con este procedimiento. Lo que distingue a la tienda de una categoría es la combinación de precios bajos *y* muchos tamaños, modelos, estilos y colores diferentes de los productos. Por decir, una librería de

Borders o de Barnes & Noble maneja unos 100 000 títulos, o sea, el décuplo de una librería típica de centro comercial.[32]



Entre las cadenas de tiendas concentradas en una categoría exitosas, se incluyen IKEA en accesorios para el hogar, Best Buy en bienes electrónicos de consumo, Home Depot y Lowe's en materiales de construcción, Bed Bath y Beyond en bienes blandos para el hogar. Otras áreas de productos en esta categoría son los artículos para el hogar, música grabada y artículos deportivos. Las tiendas concentradas en una categoría quitaron ventas y clientes a detallistas de largo tiempo en el mercado, sobre todo a las tiendas de especialidad y a las departamentales. El formato se ha ampliado a otros productos. Por ejemplo, CarMax y AutoNation establecieron "megatiendas", que presentaban un inventario de muchos autos y camiones usados. Sin embargo, AutoNation cerró sus megatiendas de vehículos usados. Otras cadenas concentradas en una categoría también han dado tumbos. Por ejemplo, en bienes deportivos, Jumbo Sports acabó en bancarrota.[33]

Ante los problemas de las tiendas de una categoría, un ejecutivo predijo que las tiendas concentradas en una categoría "serán una fuerza decreciente", sobre todo a causa del tamaño y la eficacia de las grandes cadenas de descuento. Wal-Mart, en particular, está extendiendo su presencia en varias categorías de productos en las que los asesinos de la categoría han tenido éxito. No obstante, la combinación de surtidos profundos y precios bajos es atractiva para muchos consumidores.[34]

Supermercados

Como en el caso del *descuento*, la palabra *supermercado* se puede usar para describir un método de ventas al detalle *y* un tipo de institución. Como método, las **ventas al detalle en supermercado** presentan varias líneas de producto relacionadas, un alto grado de autoservicio, registro de caja centralizado en su mayor parte y precios competitivos. En los supermercados se venden diversas clases de mercancía, incluidos materiales de construcción, productos de oficina y, en particular, comestibles.

En cuanto al tipo de institución, un **supermercado** tiene un surtido de productos moderadamente amplio y profundo que abarca víveres y algunas líneas que no son de alimentos. Algunos supermercados usan el precio a la *ofensiva*, presentando precios bajos para atraer a los clientes. Otros lo emplean a la *defensiva*, apoyándose en la asignación de precios de líder para evitar una desventaja en precios. Con márgenes brutos muy angostos, los supermercados necesitan altos niveles de rotación de inventarios para obtener réditos satisfactorios del capital invertido.



Un comprador de comestibles puede elegir no sólo entre muchas marcas de supermercados (Publix, Safeway, Albertson's y Kroger, por nombrar algunos), sino también entre diversos tipos de instituciones (clubes de compra o de bodega, mercados de carnes y pescados, y tiendas de conveniencia). La competencia se intensificó más aún, ya que Wal-Mart y Target, en menor grado, han hecho movimientos importantes dentro de las ventas al detalle de comestibles, abriendo supercentros o supermercados de tamaño regular.[35]

En reacción a las presiones competitivas, algunos supermercados redujeron costos y acentuaron los precios bajos, ofreciendo más marcas privadas y menos servicios al cliente. Otros ampliaron el tamaño, agregaron más líneas de productos no alimentarios y alimentos (alimentos étnicos, por ejemplo), en armonía con un área particular del mercado. También agregaron diversos departamentos de servicios, que incluyeron rentas de videos, *delicatessens* (carnes frías, ensaladas y otros alimentos preparados), instituciones financieras y farmacias. Loblaw domina las ventas detallistas de comestibles en Canadá, con una ventaja diferencial consistente en una amplia gama de servicios complementarios, al grado de poner un club de acondicionamiento físico en uno de sus nuevos supermercados.[36]



Tiendas de conveniencia

Para satisfacer el deseo creciente de conveniencia o comodidad del consumidor, particularmente en las áreas suburbanas, surgió a fines de la segunda mitad del siglo XX la **tienda de conveniencia**. Se pueden encontrar en muchas tiendas de conveniencia, además de comestibles y productos no alimenticios escogidos (en especial, bebidas, bocadillos y cigarrillos), gasolina, comida rápida y servicios selectos (como lavados de autos y cajeros automáticos).

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

El propietario de una pequeña librería independiente se queda sin ejemplares de éxitos de librería en la época crucial de Navidad. Obtener más existencias del proveedor normal de la librería, un mayorista en otra ciudad, se tarda varios días. Mientras tanto, podría perder miles de dólares en ventas. Un club de compras situado a unos ocho kilómetros de la librería maneja una selección limitada de libros, con precios aproximadamente igual al costo de mayoreo de la librería. Al comprar los éxitos de librería en el club de bodega, sustituir con nuevas etiquetas de precio las del club y poner los libros en los anaqueles en un par de horas, en lugar de varios días, la librería independiente aumenta sus ventas durante este periodo crítico de ventas y satisface a sus clientes.

Considerando que los clientes no saben que la librería adquirió algunos de los libros en un club de compras y los revendió, ¿es éste un comportamiento comercial apegado a la ética por parte del propietario de la librería?



Su nombre refleja la intención de la institución y explica sus precios más altos. Son ejemplos de cadenas de tiendas de conveniencia 7-Eleven, Circle K y Convenient Food Mart.

Las tiendas de conveniencia compiten en cierta medida con supermercados y restaurantes de comida rápida. Más aún, la mayoría de las compañías petroleras de Estados Unidos han modificado muchas de sus gasolineras o estaciones de servicio, eliminando por fases la sección de reparaciones de autos y agregando una de comida. Por ejemplo, Arco tiene las tiendas AM PM, Texaco los Star Marts y Mobil se está asociando con Blimpie Subs & Salads.

Para impulsar su competitividad, las tiendas de conveniencia han ajustado sus mezclas de marketing. Por ejemplo, la cadena 7-Eleven está agregando más alimentos frescos, en particular emparedados, además de experimentar con quioscos de servicios financieros y compras en línea limitadas en sus tiendas. Dado su nombre, es lógico que las tiendas de conveniencia traten de abrir expendios donde los consumidores trabajan, residen o viajan. Así, las pequeñas tiendas de 7-Eleven están apareciendo en grandes edificios de oficinas, aeropuertos e instalaciones universitarias.[37]

Clubes de compras

Una institución que proliferó desde mediados de la década de 1980, el **club de compras**, combina las ventas al detalle y las ventas al mayoreo. Los clubes de compras están abiertos sólo a miembros que pagan una cuota anual de 25 a 50 dólares. Sus mercados meta son pequeños comercios (algunos que compran mercancía para su reventa) y consumidores individuales.

Un club de compras maneja la misma amplitud de surtido que una gran casa de descuento, pero con mucha menor profundidad. Se aloja en un edificio tipo bodega, con alta estantería de metal. La ventaja primaria del club de compras son sus precios extremadamente bajos (los precios que se ofrecen a los consumidores finales son 5% más altos que los ofrecidos a los miembros comerciales). Esta institución tiene algunas desventajas. Por mencionar unas cuantas, su surtido es limitado y sesgado hacia las compras en grandes cantidades, y empaques, además de que el cliente tiene que cargar las mercancías en su vehículo.



Los principales clubes de compras son Costco, Sam's Club (propiedad de Wal-Mart), y BJ's Wholesale. Como en el caso de otras instituciones detallistas, los clubes de compras siguen modificando y refinando sus estrategias. Costco ha añadido artículos de precio alto, como anillos de brillantes para compromiso, y su propia marca Kirkland de aparatos electrodomésticos. En palabras de un ejecutivo de Costco: "Queremos sorprender a la gente en todo momento. Aunque no compre la cristalería Waterford, le causará una gran impresión". No debe sorprender que Sam's Club haya seguido su ejemplo, al grado de ofrecer vinos de calidad.[38] (Para un análisis a profundidad de la competencia entre los clubes de compras, véase el caso "Costco contra Sam's Club" después del capítulo 16.)

Ventas al detalle extratienda

Una gran mayoría, cerca de 80%, de las transacciones detallistas se realizan en las tiendas. Sin embargo, un volumen creciente de las ventas se está llevando a cabo fuera de

ellas. A las actividades de ventas detallistas resultantes en transacciones que se efectúan fuera del recinto físico de una tienda se les llama **ventas al detalle extratiendas** (fuera de las **tiendas**). Se hace un "cálculo conjetural" de que el volumen de ventas logrado mediante las ventas al detalle extratienda oscila alrededor de los 700 000 millones de dólares anuales.[39] Sobre la base de esta cifra, las ventas extratienda dan cuenta de casi una quinta parte del comercio detallista total.

Consideraremos cinco tipos de ventas al detalle extratienda: la venta directa, el telemarketing, la venta automática por medio de máquinas, las ventas al detalle en línea y el marketing directo (en lugar de preocuparse por los nombres confusos, recomendamos concentrarse en las características y competencia entre los cinco tipos). Cada tipo pueden utilizarlo no sólo los detallistas, sino también otras clases de organizaciones.

Venta directa

En el contexto de las ventas al detalle, la **venta directa** se define como el contacto personal entre un vendedor y un consumidor fuera de una tienda detallista con el que se produce una venta. El volumen anual de las ventas directas en Estados Unidos fue de cerca de 30 000 millones de dólares. Estas transacciones las realizaron unos 13 millones de vendedores independientes, de los cuales apenas 10% se dedica de tiempo completo a la venta directa. La venta directa también está extendida particularmente en Japón, donde se realiza alrededor de 29% del volumen mundial de las ventas directas. Estados Unidos representa casi 32% del total, y los demás países comprenden el resto.[40]

Las dos clases de ventas directas son las de puerta en puerta y el plan de reunión. Este canal es muy adecuado para productos que requieren demostraciones extensas. El cuidado del hogar y la familia (como utensilios de cocina y productos de limpieza) y el cuidado personal (como cosméticos y joyería) representan los mayores volúmenes de las ventas directas.[41] Con tantas mujeres, más de la mitad, ahora trabajando fuera de casa, las representantes de ventas directas visitan a los empleados en los centros de trabajo, o asisten a reuniones a la hora del almuerzo en las oficinas. Sin embargo, algunos patrones no ven con buenos ojos esas actividades en el centro de trabajo.



Muchas compañías de venta directa bien conocidas, entre ellas Mary Kay, Amway, Shaklee, Pampered Chef, Creative Memories y Longaberger comercializan diversos productos a través de las ventas directas. En ocasiones su ambición los impulsa a agregar otros canales. Así es que las veteranas Avon y Tupperware decidieron distribuir sus bienes a través de detallistas. Sin embargo, los resultados de las ventas fueron decepcionantes, por lo que se retiraron de estos canales, y decidieron concentrarse en las ventas directas.[42]

La venta directa tiene desventajas. Las comisiones de ventas, pagadas al realizar la venta, llegan a ser hasta de 50% del precio detallista. El reclutamiento, la capacitación, la motivación y la retención de los vendedores son tareas difíciles. Para contrarrestar los problemas ocasionales de tácticas de venta de alta presión, casi todos los estados de la Unión Americana tienen leyes "protectoras", que permiten a los consumidores cancelar una venta que se les haya hecho por el procedimiento de ventas de puerta en puerta o de plan de reunión, dentro de un plazo de varios días después de la transacción.

La venta directa ofrece también beneficios considerables. Los consumidores pueden comprar en su hogar, o en otra ubicación extratienda, conveniente proveyendo la oportunidad del contacto personal con un vendedor. Al vendedor, la venta directa le ofrece el método más atrevido para tratar de persuadir a consumidores finales para que hagan una compra.



Pampered Chef, Ltd., pone en venta una amplia variedad de instrumentos de cocina usando el plan de reunión. Cada año, representantes independientes de ventas llevan a cabo 1 millón de "Espectáculos de cocina" Pampered Chef, acude a las casas de amigos y vecinos para presentar la línea de productos de la empresa, como una taza de medición que tiene émbolo empotrado para quitar el contenido. Usando sólo venta directa, Pampered Chef está por encima de 700 millones de dólares en ventas anuales.

www.pamperedchef.com

Telemarketing

Llamado a veces *ventas telefónicas*, el **telemarketing** se refiere al vendedor que inicia el contacto con un comprador potencial y cierra una venta por teléfono. Los productos que se pueden comprar sin ser vistos son idóneos para las ventas por teléfono. Ejemplos de esto son los servicios de control de plagas, las suscripciones a revistas, las tarjetas de crédito y las afiliaciones a clubes deportivos. Un cálculo ubica el volumen anual total de telemarketing en el sector detallista alrededor de los 275 000 millones de dólares.[43]

El telemarketing no está exento de problemas. Muchos representantes de ventas telefónicas duran poco tiempo en el trabajo, luego de toparse, a menudo, con personas hostiles al otro lado de la línea y de experimentar muchos más rechazos que ventas cerradas. Además, algunos telemercadólogos se valen de procedimientos cuestionables o contrarios a la ética, como dejar entrever que la llamada tiene un propósito ajeno a las ventas. Asimismo, una parte del telemarketing implica un franco fraude, por ejemplo, los intentos de obtener el número de la tarjeta de crédito de una persona para su uso ilegal. Se estima que tal fraude cuesta a los consumidores 40 000 *millones de dólares* anuales.[44]

Tanto los estados como las dependencias federales estadounidenses han aprobado reglamentos para restringir las actividades de los telemercadólogos. Una de ellas, por ejemplo, prohíbe las llamadas antes de las 8:00 de la mañana y después de las 9:00 de la noche. En alrededor de 15 estados han entrado en vigor leyes que prohíben a muchos, pero no a todos los telemercadólogos, llamar a personas que han firmado una lista de "no llamar". La Comisión Federal de Comercio estableció una lista de "no llamar" nacional y más de 85 millones de consumidores se han registrado desde la fecha de apertura, el 27 de junio de 2003. Estas reglas habilitan a los funcionarios federales y estatales para que se apliquen fuertes multas a sus transgresores, como le sucedió por ejemplo a una empresa de telemarketing y a las dos compañías de tiempo compartido que representaba.[45]



A pesar de estos problemas, las ventas por telemarketing han aumentado en años recientes. Fundamentalmente, algunas personas aprecian la conveniencia de hacer una compra por teléfono. El futuro del telemarketing seguramente se verá afectado a medida que pueden manejarse los problemas mencionados *y* que pueda controlarse la oleada de las ventas al detalle en línea.

Venta por máquinas

La venta de productos por medio de una máquina sin contacto personal entre comprador y vendedor se llama **venta por máquinas automáticas**. Su atractivo radica en la conveniencia o comodidad de la compra. Los productos despachados en máquinas vendedoras automáticas son habitualmente marcas bien conocidas, con una alta tasa de rotación, de alimentos y bebidas. Se estima que las máquinas vendedoras automáticas generan aproximadamente 40 000 millones de dólares en ventas anuales, lo cual representa casi 1% de todo el comercio detallista.[46]

Las máquinas vendedoras pueden ampliar el mercado de la compañía por estar ante los clientes en el lugar y momento en que éstos no pueden ir a una tienda. Por consiguiente, el equipo vendedor se encuentra casi en todas partes. La venta con máquinas automáticas tiene altos costos de operación por la necesidad de reabastecer inventarios con frecuencia. Las máquinas requieren también mantenimiento y reparaciones. Las dificultades mencionadas antes pueden obstaculizar su futuro crecimiento.

Sin embargo, las innovaciones en las máquinas vendedoras automáticas dan razón para algún optimismo. Para empezar, hay un flujo de nuevos productos para las máquinas vendedoras, incluidas las pistas de sonido de películas (vendidas en los vestíbulos de las salas de cine), el jugo de naranja recién exprimido, las comidas de dieta para calentar, los artículos de oficina y hasta los cebos vivos para pesca. Se están probando y, en algunos casos, se instalan máquinas que acepten cargos a tarjetas de crédito o de débito, o inclusive a la cuenta de teléfono celular del usuario. Los avances tecnológicos permiten que los operadores vigilen las máquinas vendedoras a distancia, con lo que se reducen la incidencia de existencias agotadas o máquinas fuera de servicio y la consecuente pérdida de ingresos. SmartMart, una tienda de conveniencia totalmente automatizada (sin personal de ventas), puede ser la

máquina expendedora final. Un cliente puede ir a comprar gasolina y, usando una pantalla de color al tacto ubicada junto a la máquina despachadora, adquirir cualesquiera de los 1 500 artículos que normalmente se encuentran en una tienda de conveniencia.[47]

Ventas al detalle en línea

Cuando una empresa utiliza su sitio web para ofrecer productos para venta y luego los individuos o las organizaciones usan sus computadoras para hacer compras desde esta compañía, las partes han intervenido en *transacciones electrónicas* (llamadas también *ventas en línea* o *marketing por Internet*). Muchas transacciones electrónicas comprenden dos negocios, pero este capítulo se concentra en las ventas por las compañías a los consumidores finales. En consecuencia, estamos interesados en las **ventas al detalle en línea** que consisten en transacciones electrónicas en las cuales el comprador es un consumidor final.



Las ventas al detalle en línea han atraído a muchas nuevas empresas, como Fogdog Sports, Buy.com y Blue Nile. También han arrastrado a detallistas existentes, como Nordstrom, Crate & Barrel y PETsMART, que operan por cuenta propia o en alianza con otras compañías de Internet. Sin embargo, no todos los detallistas han iniciado la venta en línea. Según un estudio de hace varios años, apenas 45% de ellos permite a sus clientes realizar compras en línea. La razón principal de que algunos detallistas no agreguen una opción de “clic y módem” radica en los altos costos de establecer un sitio de comercio en línea seguro y luego procesar y enviar los pedidos.[48]

Algunos sitios web, en especial los lanzados por detallistas de mercancía general, como Wal-Mart y Target, tienen surtido amplio. Otras empresas, que sólo operan en Internet, como Amazon.com, emplean diversos métodos para ampliar sus ofertas. Sin embargo, la mayoría de los detallistas electrónicos se concentran en una o dos categorías que se reflejan frecuentemente en sus nombres; varios ejemplos son wine.com, 1-800-flowers.com y Furniture.com



Sean las que fueren sus diferencias, los detallistas electrónicos tienden a compartir un atributo: no son rentables o, al menos, escasamente redituables. De manera gradual, la situación está mejorando. Según los datos más recientes, 70% de las empresas dedicadas a las ventas al detalle en línea están generando utilidades. Sin embargo, los resultados varían basados en el grado de las operaciones en línea. Comerciantes que tienen otras operaciones al detalle, como catálogos o tiendas físicas, es muy probable que tengan utilidades. Los comerciantes electrónicos puros (es decir, sólo en línea) no son rentables como grupo. Desde luego, hay costos considerables en el establecimiento de la operación en línea. Los esfuerzos emprendedores por atraer compradores y retener clientes mediante una extensa publicidad y precios bajos son también costosos. Comparados con los de hace cinco años, los inversionistas esperan que los detallistas en línea obtengan utilidades en el corto plazo.[49]

Las ventas detallistas en línea fueron de alrededor de 170 000 millones de dólares en 2005; los viajes adquiridos vía Internet representan más de una tercera parte del total. Las ventas en línea representaban menos de 1% en 1999, pero han subido a algún punto entre 3% (excluyendo viajes) y 5% (incluyendo viajes) de los gastos al detalle. Las tasas de crecimiento anual han estado en el rango de 20 a 50% en los últimos años. A pesar de varios desafíos, se espera que esta forma de ventas al detalle fuera de las tiendas crezca con rapidez y de manera importante en el futuro próximo.[50]

¿Qué categorías de productos es más probable que los consumidores compren por Internet en el futuro? Las categorías en que las ventas en línea abarcan la porción más cuantiosa del comercio detallista son los libros, música y videos, hardware y software de computadora, viajes, juguetes y bienes de consumo electrónicos. Por supuesto, ya que los cambios en Internet se producen rápidamente, estas categorías pueden verse superadas pronto por otras, tal vez por artículos de belleza y cuidados de la salud, partes para autos, productos para mascotas o hasta comestibles.[51]

Marketing directo

No hay consenso sobre la naturaleza exacta del marketing directo. En realidad comprende todos los tipos de ventas al detalle extratienda que no sean las ventas directas, el telemarketing, las máquinas vendedoras automáticas y las ventas al detalle en línea. En el contexto de las ventas al detalle, definimos el **marketing directo** como el uso de la publicidad para

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Los “robots” han cambiado las compras y la asignación de precios en Internet?

Muchos consumidores, que probablemente sean la mayoría, realizan la compra por comparación, es decir, la búsqueda del precio más bajo de un artículo dado. Hasta antes de Internet, ese tipo de comparación requería la búsqueda de tienda en tienda o llamadas telefónicas para indagar precios. Las comparaciones de precios se han facilitado mucho con el advenimiento del comercio electrónico. Empero, navegar de un sitio web a otro y ubicar en cada uno el artículo buscado y su precio se llevaba tiempo.

Las comparaciones en línea de precios se hicieron mucho más fáciles cuando los motores de comparación de compras hicieron su debut en 1995. Se inventaron para ayudar a los consumidores a hacer la comparación de compras en Internet. Estos robots que hacen compras, apodados “bots”, buscan en la web un artículo particular y luego suministran al consumidor interesado una lista de los comerciantes que lo ofrecen, incluyendo los precios que cobran. Por ejemplo, Shopzilla.com permite examinar en cuestión de segundos varios millones de productos y varios miles de comerciantes en línea, tras lo cual proporciona al comprador una lista de los mejores precios de un artículo específico que ofrecen compañías de Internet de buena reputación.

Los robots de compras son de uso cada vez mayor. Según una encuesta, 85% de los compradores estadounidenses utiliza uno de éstos al menos durante una parte del tiempo de sus compras en línea, y 8% los usa en todo momento. Hoy, existen muchos robots competidores, como PriceGrabber.com, mySimon, PriceScan.com y Froogle (parte de Google Inc.), por mencionar algunos. Los robots de compras también se usan cada vez más en otras partes del planeta. Son ejemplo de ello BuyCentral y Kelkoo (una compañía Yahoo!) en Europa.

Nada es perfecto, así que los robots que hacen compras tienen algunos defectos:

- En primer lugar, ellos no tienen el acceso automático a los precios de cada comerciante en línea. Algunos detallistas en línea han bloqueado a los robots de sus sitios porque están preocupados por verse forzados a una guerra de precios con competidores.
- Algunos comerciantes en línea no revelan gastos ocultos como el transporte y la entrega, que no siempre los detecta un *bot.*
- Para generar ingresos, algunos robots dan ubicación preferente, al inicio de la lista, a comerciantes en línea que pagan una cuota. Por ende, los resultados de la comparación para compra podrían no enumerarse estrictamente según los niveles de precios.

Los robots de compras son importantes, no sólo para los comerciantes en línea, sino para las tiendas físicas. Según un consultor, “75% de los compradores estadounidenses buscan un producto en línea antes de comprar fuera de línea”. Un ejecutivo de AOL comentó: “Ahora vemos compradores sofisticados que usan... mecanismos de búsqueda de compras para encontrar los mejores tratos, ya sea en línea, o fuera de ella”.

Considerados todos los factores, parece que los *bots* (y otros factores) están obligando a los comerciantes en línea y a los tradicionales a vigilar y ajustar sus precios con mayor frecuencia. Como manifestó un profesor, “después de todo, los precios fijos sólo han estado por allí un par de cientos de años”.

Fuentes: Kavita Daswan, “E-tailing Strategies Still in Infancy”, *WWD*, 9 de marzo de 2005, p. 17B; Peter Lewis, “Holiday Shopping Beyond Compare”, *Fortune*, 13 de diciembre de 2004, pp. 72+; “Online Holiday Spending Taking Bigger Share of Shrinking Budgets, America Online Survey Finds”, *Business Wire*, 23 de noviembre de 2004, sin indicación de páginas; “According to BizRate.com, Comparison Shopping Bots Are Coming of Age”, *Business Wire*, 14 de marzo de 2002, sin indicación de páginas; y Chris Taylor, “Bot till You Drop,” *Time*, 11 de octubre de 1999, pp. 52-53.

hacer contacto con consumidores que, a su vez, compran productos sin visitar una tienda detallista. (Advertencia: ¡hay que tener cuidado de distinguir entre los términos de *marketing* directo, *ventas* directas y *distribución* directa!) Como se puede apreciar por la sección precedente, optamos por tratar las ventas al detalle en línea, que implican contacto por computadora, como un tipo especial de las ventas al detalle extratienda.

Los mercadólogos directos hacen contacto con los consumidores por uno o más de los siguientes medios: radio, televisión, periódicos, revistas, catálogos y envíos postales (correo directo). Los consumidores hacen su pedido por teléfono o por correo. Algunos comerciantes directos ofrecen una amplia variedad de líneas de productos; otros manejan sólo una o dos líneas, como libros o frutas frescas. El marketing directo es un gran negocio, ¡que genera más de 200 000 millones de dólares en ventas detallistas anuales![52]

Dentro de la definición amplia, las muchas formas de marketing directo incluyen:

- *Correo directo*, por el cual las empresas envían cartas, folletos y hasta muestras de productos a los consumidores, y les piden que compren por correo o por teléfono. Éste funciona óptimamente en la venta de diversos servicios, como tarjetas de crédito y afiliaciones a clubes deportivos, y de bienes muy conocidos, como revistas y música grabada. Las restricciones al telemarketing han dado un impulso al correo directo. Algunos detallistas menores se sirven del correo directo en formas creativas. Por ejemplo: Zane's Cycles, de Branford, Connecticut, envía tarjetas postales a clientes selectos y en ellas les ofrece un precio especial en una bicicleta para niño. Esta promoción se dirige sólo a clientes que, según la base de datos de la compañía, compraron un asiento de bebé para bicicleta tres años antes.[53]
- *Ventas al detalle por catálogo*, por las que las empresas envían catálogos por correo a los consumidores o los ponen a su disposición en las tiendas detallistas. Después de expandirse a un ritmo anual de 10% durante la década de 1980, el crecimiento de las ventas al detalle por catálogo dejó de crecer durante la primera mitad de la década de 1990 y aumentó de nuevo en la segunda mitad de ese decenio. El número de catálogos distribuidos en Estados Unidos casi se duplicó entre 1980 y 2000, a cerca de 15 000 *millones* de ejemplares por año y ahora se ha nivelado en 17 500 millones. Sin embargo, recientemente algunas empresas han dejado de operar o han reducido la variedad de sus catálogos o el número de ejemplares distribuidos. Un factor que alienta a algunas empresas de catálogo radica en que algunas de sus aptitudes, como el manejo de grandes bases de datos de clientes y el envío de pedidos pequeños, se transfieren muy bien a las ventas al detalle en línea.[54]
- *Compras televisivas*, en las cuales se promueven diversas categorías de productos en canales de televisión dedicados a las compras y a través de *infomerciales*, que son comerciales televisivos que pasan durante 30 minutos o más por un canal de entretenimiento. Los principales canales de compras, QVC y la red Home Shopping Network, venden joyería, electrónica de consumo, decoración para el hogar y otros productos a precios relativamente bajos. Se han usado infomerciales para vender diversos artículos, entre ellos cuchillería y negocios de base casera. Las compras televisivas florecieron durante la década de 1980; pero han disminuido en años recientes debido a las incursiones de las ventas al detalle en línea.[55]



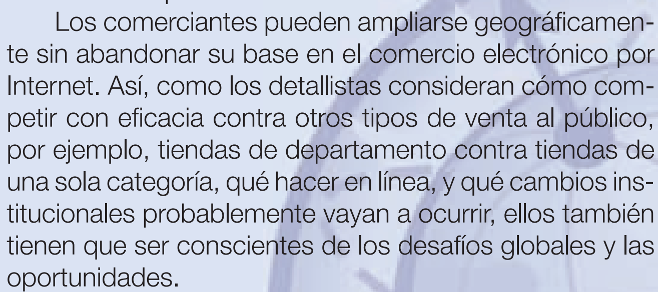
El marketing directo tiene desventajas. Los consumidores tienen que colocar pedidos sin ver o tocar la mercancía real (aun cuando pueden ver una imagen de ella). Para compensar esto, los mercadólogos directos deben ofrecer amplias políticas de devolución. Más todavía, los catálogos y, en cierta medida, las piezas de correo directo (cartas) son costosas y se tienen que preparar mucho antes de su envío. Los cambios de precio y los nuevos productos se pueden anunciar sólo por medio de catálogos o folletos complementarios.

Del lado positivo, como otros tipos de ventas al detalle extratiendas, el marketing directo brinda conveniencia o comodidad de compras. Además, los mercadólogos directos disfrutan de costos de operación comparativamente bajos, porque no tienen los gastos operativos de administración de las tiendas físicas. El futuro del marketing directo es difícil de pronosticar, dado el surgimiento de Internet. La cuestión es si las empresas que se valen del marketing directo pueden o no lograr y sostener una ventaja diferencial en una creciente competencia con las empresas en línea.

Cambios institucionales en las ventas al detalle

A medida que cambian los consumidores, lo mismo ocurre con las formas de las ventas al detalle. Los ejecutivos querrían prever los cambios importantes antes de que ocurran. Cuando el cambio es tan revolucionario como el súbito y espectacular surgimiento de las ventas al detalle en línea, eso es difícil de hacer. Sin embargo, los cambios evolutivos en las ventas al detalle siguen con frecuencia un patrón en el que una institución establecida

PERSPECTIVA GLOBAL



¿Están todos los detallistas mudándose a otros países?

Considerando que la gran mayoría de las empresas detallistas son diminutas, la respuesta simple es no. La mayor parte de los detallistas tienen éxito para prosperar en su propia comunidad, sin pensar en el éxito global.

Sin embargo, numerosas empresas con base en Estados Unidos han ampliado sus operaciones de venta al público en otros países. Por ejemplo, el mercado más grande de Tupperware es Europa. Quizá sorprendentemente, Wal-Mart tiene una relativamente pequeña presencia internacional (en nueve países) pero magníficos proyectos globales. El detallista más grande del mundo y muchos comerciantes de otros países tienen un gran interés en China, que se espera que tenga un mercado al menudeo de 2.5 *billones de dólares* para 2010.

A la inversa, muchos comerciantes de otros sitios tienen operaciones significativas en Estados Unidos. Por mencionar dos ejemplos, Ahold, una empresa holandesa, posee varias cadenas de tiendas de comestibles americanas (incluyendo, Giant, Stop & Shop) e IKEA, una empresa sueca, tiene proyectos ambiciosos para ampliar sus tiendas de muebles en este país. Y la propietaria mayoritaria de 7-Eleven es una empresa japonesa que tiene más de 5 000 tiendas en Estados Unidos y 22 000 más en otros países.

Los comerciantes pueden ampliarse geográficamente sin abandonar su base en el comercio electrónico por Internet. Así, como los detallistas consideran cómo competir con eficacia contra otros tipos de venta al público, por ejemplo, tiendas de departamento contra tiendas de una sola categoría, qué hacer en línea, y qué cambios institucionales probablemente vayan a ocurrir, ellos también tienen que ser conscientes de los desafíos globales y las oportunidades.

Fuentes: www.7-eleven.com/about/history.asp, consultado el 5 de junio de 2005; Clay Chandler, "The Great Wal-Mart of China", *Fortune*, 25 de julio de 2005, pp. 104+; Dexter Roberts, "Let the Retail Wars Begin", *BusinessWeek,* 17 de enero de 2005, pp. 44-45; "Wal-Mart to Expand Its Presence in China with Store Openings", *The Wall Street Journal*, 3 de noviembre de 2004, p. B3; Andy Reinhardt, "E-Commerce Starts to Click", *BusinessWeek*, 26 de agosto de 2002, p. 56; y Delbert Ellerton, "Joining the Party", *St. Louis Post-Dispatch*, 21 de julio de 2002, pp. G20-G21.

eleva su comercio para atraer a un mercado más amplio y lograr márgenes de ganancia más altos. Tarde o temprano, los altos costos y, a fin de cuentas, los altos precios (como los perciben sus mercados meta) hacen a la institución vulnerable a los nuevos tipos detallistas, más probablemente a una tienda de bajo costo y bajo precio.[56]

Para ilustrar esto, las tiendas de descuento han estado elevando su comercio recientemente. Target ha tenido éxito al convertirse, por contradictorio que suene, en un "descuentista de nivel económico alto". Si el escalamiento a altos niveles de las tiendas de descuento se extiende, puede crearse una apertura para una nueva institución de bajo costo y bajo precio. Tal vez ya esté aquí, en la forma de los descuentistas "profundos", como Save-a-Lot (comestibles), o Dollar General. Tal vez la brecha se esté llenando con detallistas electrónicos, como Amazon.com, que sigue ampliando sus ofertas al tiempo que insiste en los precios bajos, o Woot.com que vende un producto al día (de los inventarios excedentes de otra compañía) con precios por abajo del costo.[57]

¿Qué cambios ocurrirán en las instituciones detallistas o, más ampliamente, en las ventas al detalle en los próximos años? Ciertos analistas piensan que los detallistas han crecido excesivamente y que es probable que ocurra una "sacudida". De ser así, algunas grandes cadenas y muchos detallistas pequeños independientes quebrarían, mientras que otros serían adquiridos por empresas más fuertes. También se ha planteado que ocurrirá una mayor mezcla de ventas al detalle en tiendas convencionales y en línea, práctica que se ha considerado de "ladrillos y clics". Cada vez más empresas detallistas convencionales crean su propio sitio web como una fuente adicional de ingresos. Por añadidura, algunas tiendas han instalado quioscos enlazados con Internet, que permiten a los compradores obtener más información acerca de los productos que buscan o de los cuales no se tienen existencias.[58]

Una clara tendencia es que los detallistas usen varios métodos para atraer a los consumidores. Los comerciantes con tiendas físicas están enviando catálogos y agregando sitios web capaces de realizar transacciones. La presencia en Internet puede ser valiosa aun si no se hace la venta. Por ejemplo, según un estudio de Gartner Inc., una visita al sitio web de J. Crew incrementaba de manera importante la posibilidad de una visita a una tienda física de J. Crew. De igual modo, las empresas en línea están usando catálogos y hasta ventas por teléfono además de sus sitios de Internet.[59]

Las casas detallistas tienen que identificar tendencias significativas que afectan a las ventas al detalle y responder a ellas. Según un estudio, seis tendencias importantes (por ejemplo, el número creciente de hogares de composición no convencional y la información adicional disponible para los compradores) han cambiado la naturaleza del mercado de los consumidores. Los detallistas deben reconocerlas y entenderlas, además de adaptar sus estrategias para satisfacer a los compradores. En particular, las compañías detallistas tendrán que brindar valor considerable a los consumidores, en lo cual no sólo se toma en cuenta el precio, sino también la calidad de los productos y de la experiencia de compra.[60]

Resumen

Las ventas al detalle son las ventas de bienes y servicios que se hacen a los consumidores finales para uso personal, no de negocios. Cualquier institución (inclusive un fabricante) puede hacer ventas detallistas, pero a una empresa que se ocupa principalmente de las ventas al detalle se le llama detallista. Los detallistas sirven como agentes de compras para los consumidores y como especialistas de ventas para los productores y los intermediarios de mayoreo. Realizan muchas actividades específicas, como la previsión de los deseos y necesidades de los clientes, el desarrollo de surtidos de productos, y el financiamiento.

Hay cerca de 1 100 000 compañías de ventas al detalle en Estados Unidos; colectivamente generaron alrededor de 3.5 billones de dólares en ventas durante 2004. La mayoría de las empresas de ventas al detalle son pequeñas, ya sea tiendas solas o varias bajo una propiedad común. Los pequeños detallistas pueden sobrevivir, e incluso prosperar, si se mantienen flexibles y prestan cuidadosa atención a la oportunidad de satisfacer personalmente las necesidades de los clientes. Las utilidades de los detallistas suelen ser una minúscula fracción de las ventas, generalmente alrededor de 3%.

Además de las decisiones relativas a los productos, el precio, la promoción y los servicios al cliente, los detallistas tienen asimismo que tomarlas respecto a las instalaciones físicas. Las decisiones específicas conciernen a la ubicación, el tamaño, el diseño y el esquema de la tienda. Las áreas céntricas de compras de las ciudades declinaron al crecer los centros de compras suburbanos. Ahora los centros de compras regionales sienten las presiones competitivas de muchas fuentes, incluyendo las empresas de Internet.

Los detallistas se pueden clasificar por 1) la forma de propiedad, que incluye la cadena corporativa, la tienda independiente y diversas clases de sistemas de marketing vertical contractual (notablemente, las franquicias), y 2) las estrategias de marketing clave. Los tipos de detallistas, que se distinguen de acuerdo con el surtido de productos, niveles de precios, y niveles de servicio al cliente, comprenden las tiendas departamentales, las tiendas de descuento, las tiendas de línea limitada (entre las que destacan las tiendas de especialidad, los detallistas a precios muy bajos, y las "matacategorías" o tiendas concentradas en una categoría), los supermercados, las tiendas de conveniencia y los clubes de compras (o clubes de bodega). Las instituciones maduras, como las tiendas departamentales, las tiendas de descuento y los supermercados enfrentan fuertes desafíos de nuevos competidores, particularmente las cadenas de descuento, las tiendas de una sola categoría en varias clases de productos y los detallistas en línea.

Aun cuando la gran mayoría de las ventas al detalle se hacen en las tiendas físicas, tal vez 20% ocurre fuera de éstas. Y esta proporción crece de manera constante. Cinco de las formas principales de las ventas al detalle extratiendas son las ventas directas, el telemarketing, las máquinas vendedoras automáticas, las ventas al detalle en línea y el marketing directo. Cada tipo tiene ventajas y desventajas. De modo particular, las ventas al detalle en línea están creciendo espectacularmente.

Los propietarios y ejecutivos de negocios de ventas al detalle tienen que tratar de prever los cambios en las instituciones detallistas. Con frecuencia, el cambio evolutivo se inicia cuando un tipo de institución comienza a elevar el nivel de valor o precio de su negocio. Para alcanzar el éxito, los detallistas necesitan identificar las tendencias significativas y asegurarse de desarrollar estrategias de marketing para satisfacer a los consumidores.

Más sobre Walgreens



Walgreen Company confronta y debe ocuparse de tres formas distintas de competencia:

- *Otras cadenas de farmacias*. De hecho, después de su compra de las más de 1 250 tiendas Eckerd, CVS supera a Walgreens en el número de expendios (pero no en ventas anuales) en Estados Unidos. Las dos empresas están enfrentadas al agregar ubicaciones cerca de sus clientes. Rite Aid, con más de 3 000 tiendas, está saliendo de un periodo difícil, incluyendo un escándalo contable.

- *Farmacias de pedidos por correo*. Algunos planes de salud de grandes empresarios requieren que los empleados adquieran los llamados medicamentos de mantenimiento (como los indicados para reducir el colesterol) de proveedores de pedidos por correo. Dado su tamaño (y por tanto, su poder económico), Walgreens puede ser capaz de reducir el impacto de esta amenaza, tal vez como resultado de su legión de clientes leales quienes exijan que sea Walgreens el que surta sus pedidos para medicamentos de mantenimiento.
- *Las gigantescas cadenas de descuento*. Según un analista de la industria, "su mayor amenaza (la de Walgreens) son las tiendas de Wal-Mart y Target". En el último reporte, las más de 3 100 farmacias de Wal-Mart habían ascendido al cuarto sitio en términos de volumen total de farmacias. Como en la mayoría de las otras categorías de productos, es una presencia amenazadora.

David Bernauer, director ejecutivo de Walgreens, cree (o espera) que la demanda creciente compensará el efecto de la competencia, al menos hasta cierto grado. En sus palabras, "las ventas por prescripción en Estados Unidos están proyectadas a más del doble en sólo nueve años". También explicó que se espera que los ingresos de las farmacias se dupliquen, de 200 000 millones de dólares a 400 000 millones en ventas anuales entre 2003 y 2012. Así, declaró Bernauer, "sí, el servicio por correo está creciendo. Pero la realidad es que hay bastante lugar para negocios para que los dos crezcamos".

Además de contar con un mercado creciente, Walgreens está dando pasos estratégicos propios. Por ejemplo, la cadena líder de la industria tiene su propio negocio de pedidos por correo, que genera ventas anuales de 1 000 millones de dólares. Más aún, Walgreens introdujo Advantage90, que permite a los clientes adquirir una provisión de 90 días de medicamentos de mantenimiento por prescripción. El programa ha sido bien recibido por muchos patrocinadores de planes de salud, que lo han agregado como una alternativa al servicio por correo.

Para hacer frente a los competidores que dependen de las tiendas físicas, Walgreens seguirá agregando locales a un ritmo rápido. Sus esfuerzos se concentrarán en construir participación de mercado en estados donde ya tiene una fuerte presencia, en especial California, Florida, Georgia, Illinois y Texas. ¿Podrá Walgreens seguir agregando tiendas al ritmo de una diaria? El director ejecutivo de la empresa señaló: "En los últimos siete años, nuestro más cercano competidor ha abierto 300 tiendas nuevas. Walgreen Co., abrió 2 400". ¡Y sólo dos tuvieron que cerrar como resultado de malas ventas![61]

1. Tomando en cuenta surtido, nivel de precios y cantidad de servicio al cliente, ¿qué tipo de tienda es Walgreens?

2. En relación con su competencia:

a) ¿Cuál es la ventaja diferencial de Walgreens?
b) ¿Tiene una desventaja diferencial?

3. Desde el punto de vista de marketing, ¿qué más puede o debería hacer Walgreens para asegurar que sus ventas y utilidades sigan creciendo?

Términos y conceptos clave

Ventas al detalle (comercio detallista) (432)
Detallista (432)
Instalaciones físicas (436)
Centro de compras (437)
Cadena corporativa (439)
Detallista independiente (439)
Sistema de marketing vertical contractual (439)
Cooperativa detallista (439)
Cadena voluntaria (440)
Franquicia (440)
Franquicia de producto y de nombre comercial (441)
Franquicia de formato de negocios (441)
Tienda departamental (443)
Ventas al detalle de descuento (444)
Tienda de descuento (444)
Supercentro (444)
Tienda de línea limitada (444)
Tienda de especialidad (445)
Detallista a precios muy bajos (445)
Tienda concentrada en una categoría (o "matacategorías") (445)
Ventas al detalle en supermercado (446)
Supermercado (446)
Tienda de conveniencia (446)
Club de compras (club de bodega o club de mayoreo) (447)
Ventas al detalle extratiendas (fuera de las tiendas) (448)
Venta directa (448)
Telemarketing (449)
Venta por máquinas automáticas (449)
Ventas al detalle en línea (450)
Marketing directo (450)

Preguntas y problemas

1. En cada una de las siguientes situaciones, ¿es el vendedor un *detallista* y es la transacción una *venta al detalle*?

a) El contratista independiente que vende servicios de cuidado del césped de puerta en puerta.

b) El granjero que vende frutas frescas y hortalizas de puerta en puerta.
c) El granjero que vende frutas frescas y hortalizas en un puesto al lado de la carretera.
d) La tienda de artículos deportivos que vende uniformes a un equipo de béisbol profesional.
e) Fogdog Sports que vende en línea zapatos para correr a un estudiante universitario.

2. ¿Qué recomendaciones haría a una cadena de tiendas departamentales que quiere reducir los costos en las ventas al detalle? A este respecto, ¿qué les recomendaría a las tiendas de descuento?

3. Apoye o refute las declaraciones siguientes, utilizando hechos y estadísticas cuando sea apropiado:

   a) "Las ventas al detalle son un negocio en pequeña escala".
   b) "En la actualidad hay un alto grado de concentración en las ventas al detalle; los gigantes controlan el campo".

4. La facilidad de entrada en las ventas al detalle contribuye indudablemente al alto índice de fracasos entre los detallistas, lo cual, según algunas opiniones, crea desperdicio económico. ¿Se debe restringir la entrada en las ventas al detalle? De ser así, ¿se puede llevar esto a cabo?

5. ¿Está usted de acuerdo en que hay tres claves del éxito en las ventas al detalle: ubicación, ubicación y ubicación? ¿Cómo conciliaría esta perspectiva con el hecho de que actualmente haya tanta competencia de precios en las ventas al detalle?

6. ¿Qué pueden hacer las tiendas especializadas para fortalecer sus posiciones competitivas?

7. "El supermercado, con su razón matemática de gastos operativos de 20%, es la institución más eficiente en las ventas al detalle de la actualidad". ¿Está de acuerdo con esta afirmación? ¿En qué formas podrían los supermercados reducir aún más sus gastos?

8. "La venta directa es la forma más eficiente de las ventas al detalle, porque elimina a los mayoristas y a las tiendas detallistas". Analice.

9. ¿Qué nuevas instituciones detallistas podríamos ver en el futuro?

10. De los tipos de tiendas detallistas analizadas en el capítulo, ¿cuáles cree que han tenido o que tendrían más éxito en otros países, fuera de Estados Unidos? ¿Cuáles no han tenido o no tendrían éxito en otros países? Explique sus respuestas.

Marketing en acción

1. Obtenga una entrevista con un pequeño detallista. Discuta con él las posiciones competitivas generales de los pequeños y grandes detallistas tratadas en este capítulo. ¿Con cuál de estos puntos está en desacuerdo, en caso de estarlo, el pequeño detallista y por qué? Pregunte también qué directrices de acción toma para lograr o mantener una posición competitiva viable. Entreviste a un segundo pequeño detallista, pregúntele lo mismo y compare sus respuestas.

2. Elija dos sistemas de franquicias detallistas y envíe una carta a sus oficinas generales para solicitar información que se proporciona a los posibles compradores prospectos de una franquicia. (Las unidades locales de los sistemas de franquicia deben suministrarle las direcciones de correo de las oficinas principales; o consulte el sitio web de la International Franchise Association, *www.franchise.org*, para obtener los nombres y direcciones de los franquiciantes.) Una vez que haya recibido esta información, evalúe si querría ser propietario de una u otra de estas franquicias. ¿Qué criterios utilizó para hacer esta evaluación?

Capítulo 16



PARTE 5

"Tenemos una pequeña parte de un gran mercado fragmentado y hay más para nosotros que para cualquiera de nuestros competidores."

Ventas al mayoreo y distribución física

¿Podrá **W. W. Grainger** ganar participación en una industria fragmentada?

En 1927, un hombre de negocios de Chicago, William Grainger, advirtió que cuando una empresa necesitaba reponer un motor eléctrico la única opción era hacer el pedido necesario y esperar días o inclusive semanas su entrega. A fin de solucionar el problema, Grainger fundó una empresa mayorista que tenía en existencia motores eléctricos de diversos tamaños y fabricantes. Además, creó un catálogo de ocho páginas para anunciar los motores.

Ahora, W. W. Grainger Inc., es un mayorista de servicios completos con una mezcla de productos de más de 500 000 artículos y 2.5 millones de refacciones, 15 000 empleados, 1.6 millones de clientes e ingresos anuales de 5 000 millones de dólares. La compañía cuenta con nueve centros de distribución automatizados y más de 400 sucursales, que entregan sus productos en no más de 20 minutos a 70% de las empresas de Estados Unidos.

Grainger cuenta con un surtido de productos relativamente angosto pero muy profundo, almacenando 14 categorías de productos de mantenimiento, reparación y operaciones (MRO) y los revende a ocho tipos de negocios e instituciones del sector público. Su inventario comprende herramientas manuales y motorizadas, equipo de limpieza, focos de todos los tamaños y formas, todo tipo de arneses y casi cualquier artículo que pueda imaginarse para mantener en funcionamiento una empresa. Sus clientes abarcan fábricas, bases militares y escuelas.

W. W. Grainger Inc., es la compañía más grande de su tipo y realiza casi 100 000 transacciones diarias. El valor de la propuesta de Grainger es poderoso: reducir los costos de búsqueda y procesamiento de los artículos, lo cual permite que las compañías soliciten bienes diversos a un solo distribuidor y paguen una sola factura.

La ventaja diferencial de Grainger tiene múltiples dimensiones, incluyendo un extenso surtido de productos, su disponibilidad en instalaciones locales, una muy eficiente cadena de aprovisionamiento y su estelar servicio al cliente. A fin de satisfacer y exceder las expectativas de sus clientes, Grainger ha creado una garantía "sin excusas". "Es el servicio lo que ha construido nuestra marca y nuestra presencia nacional", afirma el director de marketing de la compañía. "Por eso hemos invertido tanto en contar con diversos canales."

Esos canales (en realidad, métodos para informar acerca de los productos de la compañía y luego para colocar los pedidos) abarcan:

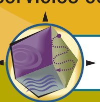
- Teléfono, por el que se recibe más de la mitad de los pedidos.
- Unas 400 sucursales en todo Estados Unidos.
- Internet, que permite a los clientes buscar o examinar el sitio web de la compañía para localizar miles de artículos por categoría de productos, descripción o fabricante.
- Un catálogo voluminoso, disponible en forma impresa (3 700 páginas) y CD-ROM, que presenta casi 100 000 artículos.

Las ventas de Grainger disminuyeron durante la reciente recesión económica. Ahora, de nuevo con ingresos crecientes, tiene la excelente oportunidad en el mercado MRO, que representa 100 000 millones de dólares en volumen anual. Alrededor de 100 000 empresas relativamente pequeñas venden productos MRO. Según el director ejecutivo de Grainger, "tenemos una pequeña parte de un gran mercado fragmentado y hay más para nosotros que para cualquiera de nuestros competidores".

Para hacer crecer su participación de mercado, Grainger lanzó un programa de expansión de cuatro años en las 25 áreas metropolitanas más importantes de Estados Unidos. Para mostrar los artículos estacionales y de compra por impulso, está abriendo sucursales más grandes en ciudades importantes, que van de Seattle a Miami. El impacto inicial será adverso debido a los costos de expansión; sin embargo, Grainger espera que la incrementada red de sucursales mejore las utilidades en 30 millones de dólares anuales para 2008.

W. W. Grainger, Inc., no ignora las oportunidades internacionales. De hecho, la empresa atiende clientes en más de 125 países, incluyendo alrededor de 170 sucursales en México y Canadá. Y el mayorista empieza a incursionar en China, donde el potencial de mercado para productos MRO es de unos 30 000 millones de dólares anuales.[1]

¿Qué más debería hacer Grainger en el área de distribución a fin de proteger su posición como un destacado mayorista de servicios completos?



www.grainger.com

Aun cuando los consumidores compran de manera regular en las tiendas de los detallistas, rara vez ven los establecimientos de los intermediarios de mayoreo, como W. W. Grainger. De la misma forma, aparte de ver vehículos de transporte, como camiones y trenes, los consumidores no conocen la forma en que los productos se desplazan del punto de producción al de venta final. En consecuencia, los consumidores con frecuencia entienden mal o ignoran el mayoreo y la distribución física.

No obstante, los intermediarios de mayoreo pueden ser miembros esenciales de un canal de distribución, y éste es un aspecto fundamental del marketing de la mayoría de los bienes. Con el auge de Internet, todos los aspectos de la distribución están recibiendo más atención, ya que las empresas tratan de idear cómo procurarse la mercancía para la venta y cómo entregarla a los clientes una vez hecha la venta. Este capítulo le ofrecerá un examen a fondo de cómo se relacionan con el marketing los mercados de mayoreo, las instituciones mayoristas y las actividades de distribución física. Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

Objetivos del capítulo

- La naturaleza y justificación económica de las ventas al mayoreo.
- La función de los intermediarios mayoristas en el proceso de distribución.
- Las diferencias entre tres categorías de intermediarios mayoristas.
- Los tipos principales de mayoristas comerciales, agentes intermediarios mayoristas e instalaciones de ventas de fabricantes, así como los servicios que prestan.
- La naturaleza y propósito de la distribución física.
- El enfoque por sistemas de la distribución física.
- La forma en que la distribución física puede reforzar un programa de marketing y reducir sus costos.
- Los cinco subsistemas dentro de la distribución: procesamiento de pedidos, control de inventarios, ubicación de inventarios y almacenamiento, manejo de materiales y transportación.

Naturaleza e importancia de las ventas al mayoreo

Las ventas al mayoreo y las ventas al detalle permiten que lo producido se compre para su consumo. Ya sabemos que las ventas detallistas implican ventas a los consumidores finales para su uso personal. Ahora veremos cuál es la función de las ventas mayoristas en el sistema de marketing.

Las ventas al mayoreo y los intermediarios mayoristas

Las **ventas al mayoreo** (o *comercio mayorista*) son las ventas, y todas las actividades relacionadas directamente con éstas, de bienes y servicios a empresas de negocios y otras organizaciones para 1) reventa, 2) uso en la producción de otros bienes y servicios o 3) la operación de una organización. Cuando una compañía de negocios vende camisas y blusas a una tienda de ropa que intenta revenderlas a consumidores finales, éstas son ventas al mayoreo. Cuando un molino le vende harina a una gran panadería para la elaboración de pan y repostería, esto también es una transacción de mayoreo. Asimismo, cuando una compañía le vende uniformes a otra organización para que los empleados de ésta los usen en el desempeño de sus labores, de igual forma es una venta mayorista.

Las ventas hechas de un fabricante a otro son transacciones mayoristas, y el productor vendedor está haciendo una venta al mayoreo. De modo semejante, una tienda de descuento está haciendo una venta al mayoreo cuando le vende calculadoras y artículos de oficina a una empresa de negocios. De tal suerte, las ventas al mayoreo incluyen las ventas de cualquier empresa a cualquier cliente *excepto* a un consumidor final que compre para uso personal, no de negocios. Desde esta perspectiva, todas las ventas son de mayoreo o al detalle, se distinguen sólo por el uso que el comprador pretende darle al bien o servicio.

En este capítulo nos concentraremos en las empresas que se ocupan *primordialmente* de las ventas al mayoreo. A este tipo de compañía se le llama **intermediario de ventas al mayoreo**. No nos ocuparemos de los detallistas que participan en transacciones de mayoreo ocasionales, ni de fabricantes y granjeros, porque éstos se dedican principalmente a la producción, solamente veremos las ventas mayoristas. Téngase en cuenta, entonces, que las *ventas al mayoreo* son una *actividad* de negocios que pueden realizarla diversos tipos de empresas, mientras que un *intermediario de ventas al mayoreo* es una *institución* de negocios que se concentra en las ventas mayoristas.

Justificación económica de las ventas al mayoreo

Muchos fabricantes son pequeños y especializados. No tienen el capital para mantener una fuerza de ventas para hacer contacto con los muchos detallistas o usuarios finales que son (o podrían ser) sus clientes. Incluso en el caso de los fabricantes con capital suficiente, algunos productos o líneas generan un volumen de ventas tan pequeño que no sería eficiente en costo establecer una fuerza de ventas para venderlos.

Al otro extremo del canal de distribución, la mayoría de los detallistas y usuarios finales compran en pequeñas cantidades y tienen conocimientos limitados del mercado y las fuentes de suministro. Debido a esto, a menudo hay una brecha entre el vendedor (productor) y el comprador (detallista o usuario final).

Un intermediario de ventas al mayoreo puede llenar esta brecha brindando servicios de valor a los fabricantes y/o detallistas. Por ejemplo, este tipo de intermediario recibe y reúne los pedidos de muchos detallistas o usuarios finales, con lo que crea un mercado para el pequeño productor. Al mismo tiempo, un intermediario mayorista selecciona diversos artículos de entre muchas alternativas para formar su mezcla de productos, actuando así como servicio de compras para los detallistas y usuarios finales. En esencia, las actividades de un intermediario mayorista crean una utilidad de tiempo, lugar y/o posesión.

www.pleion.com

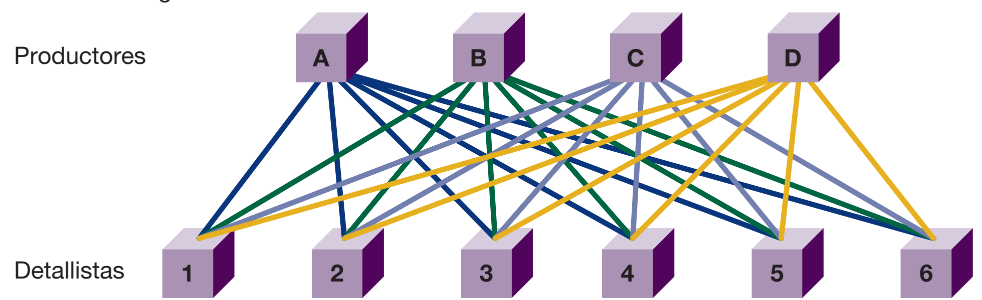
Veamos dos situaciones, una específica y la otra amplia, para conocer en qué forma los intermediarios mayoristas sirven a los productores y a los detallistas. Un fabricante de divisiones modulares para oficinas, Pleion Corp., reemplazó la mayor parte de su fuerza de ventas con detallistas independientes. El cambio le permitió expandirse y penetrar en nuevas regiones más rápidamente, y redujo a la mitad los costos de marketing de la empresa. Adoptando una perspectiva más amplia, había numerosas predicciones de que el auge del comercio electrónico dañaría a los distribuidores, tal vez incluso al grado de eliminar a muchos de ellos. Hasta ahora, muchos intermediarios mayoristas están medrando porque les proporcionan servicios necesarios a las empresas en línea. Por ejemplo, muchos detallistas electrónicos se basan en los distribuidores para que surtan los pedidos de los clientes.[2]

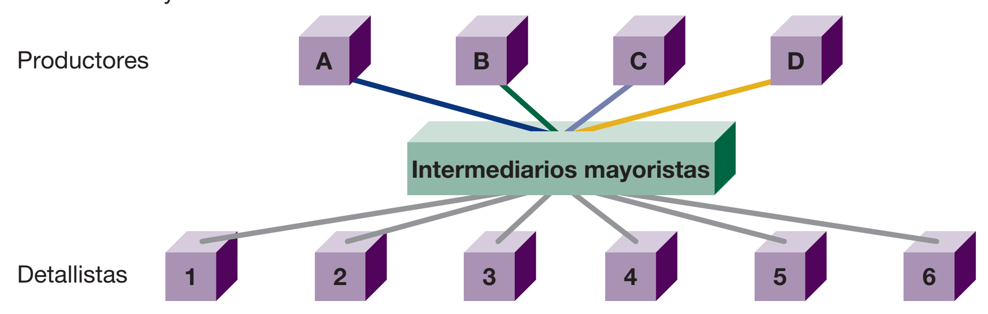
Desde un punto de vista amplio, las ventas al mayoreo traen al sistema de distribución las economías de habilidades, escala y transacciones:

- Las *habilidades* de las ventas al mayoreo están concentradas de manera eficiente en lo que relativamente son unas cuantas manos. Esto evita la duplicación de esfuerzos que ocurriría si muchos productores tuvieran que realizar ellos mismos las funciones de ventas al mayoreo. Por ejemplo, una bodega de mayorista en Memphis, Tennessee, ahorra a muchos fabricantes tener que construir sus propias bodegas para proporcionar servicio rápido a los clientes en esta área.
- Las economías *de escala* (o volumen) son el resultado de la especialización de intermediarios mayoristas que desempeñan funciones que de otra suerte requerirían varios pequeños departamentos conducidos por las empresas productoras. Los mayoristas, por lo común, desempeñan las funciones de ventas al mayoreo mucho más eficientemente de lo que lo hacen la mayoría de los fabricantes.
- Las economías *de transacción* entran en juego cuando los detallistas y/o los intermediarios de mayoreo se introducen entre los productores y sus clientes. Suponga que cuatro fabricantes quieren venderles a seis detallistas. Como se muestra en la figura 16.1, *sin* un intermediario mayorista hay 24 transacciones; *con* un intermediario de ventas al mayoreo el número de transacciones se reduce a 10. Cuando todos los productores le venden al intermediario, tienen lugar cuatro transacciones, y otras seis ocurren cuando el intermediario les vende a todos los detallistas.

FIGURA 16.1

La economía de las transacciones en las ventas al mayoreo.





Tamaño del mercado de las ventas al mayoreo

El volumen total de ventas anuales de los intermediarios de las ventas al mayoreo fue de 4.4 *billones* de dólares en 2002 (el año del último censo nacional estadounidense publicado sobre comercio mayorista). Como se muestra en la tabla 16.1, este nivel de ventas mayoristas representa un incremento de sólo 8% sobre las de 1997, lo que refleja una economía lenta, pero de 850% sobre las de 1967. Aun tomando en cuenta los efectos de la inflación, estas cifras revelan un gran aumento en el comercio al mayoreo en las últimas décadas.

Pudiera sorprenderle que el comercio mayorista total excede al comercio detallista total por amplio margen. ¿Cómo puede ser así, en especial si se considera que el precio detallista de un producto es más alto que su precio mayorista? Una explicación la tenemos al considerar a



TABLA 16.1

Ventas mayoristas totales comparadas con el comercio detallista total en Estados Unidos

Las ventas mayoristas totales (en dólares actuales) aumentó sólo 8% entre 1997 y 2002 y el número de intermediarios mayoristas disminuyó aún más. Compare estas cifras con el crecimiento en las ventas detallistas a lo largo del periodo.

Año	Número de intermediarios mayoristas	Ventas mayoristas (en miles de millones de dólares)	Ventas al detalle (en miles de millones de dólares)
2002	442 000	$4 379	$3 141
1997	453 000	4 060	2 456
1987	470 000	2 525	1 540
1977	383 000	1 258	723
1967	311 000	459	310

Fuentes: Statistical Abstract of The United States, *2004-2005*, 124th ed., U.S. Bureau of the Census, Washington, DC, 2004, p. 654; *Annual Benchmark Report for Retail Trade and Food Services: January 1992 through February 2005*, U.S. Census Bureau, Washington, DC, 2005, pp. 4-5; *1997 Economic Census*, Retail Trade-Geographic Area Series, U.S. Census Bureau, Washington, DC, 2000, p. United States 7, *www.census.gov/prod/ec97/97r44-US.pdf*; y los censos correspondientes de años anteriores.

los clientes de los intermediarios mayoristas. Cerca de 75% de las ventas de los intermediarios mayoristas se hacen a organizaciones *distintas de los detallistas*.[3] Por ejemplo, algunos de los productos que se venden a los no detallistas son bienes *de negocios* (como grandes imprentas o mineral de hierro) que, por definición, nunca se venden al detalle. Otros son bienes *de consumo* (como comestibles o juguetes) que se venden más de una vez al nivel mayorista, y todas esas operaciones cuentan como parte del comercio mayorista total. Por consiguiente, el comercio mayorista total es mayor que el comercio detallista total porque abarca ventas de bienes de negocios y ventas sucesivas de bienes de consumo al nivel mayorista.

En el último conteo, en Estados Unidos estaban haciendo negocios 442 000 intermediarios de ventas al mayoreo. De acuerdo con la tabla 16.1, el número de tales establecimientos se elevó sustancialmente, de hecho 50%, entre 1967 y 1987, pero ha declinado un poco desde entonces. Pese a ello, estas estadísticas sustentan que los intermediarios mayoristas siguen siendo miembros viables de los canales de distribución.

Perfil de los intermediarios de ventas al mayoreo

Un productor o detallista que considera el empleo de intermediarios mayoristas tiene que saber de qué opciones dispone, a quiénes prestan servicio estos intermediarios y cómo operan.

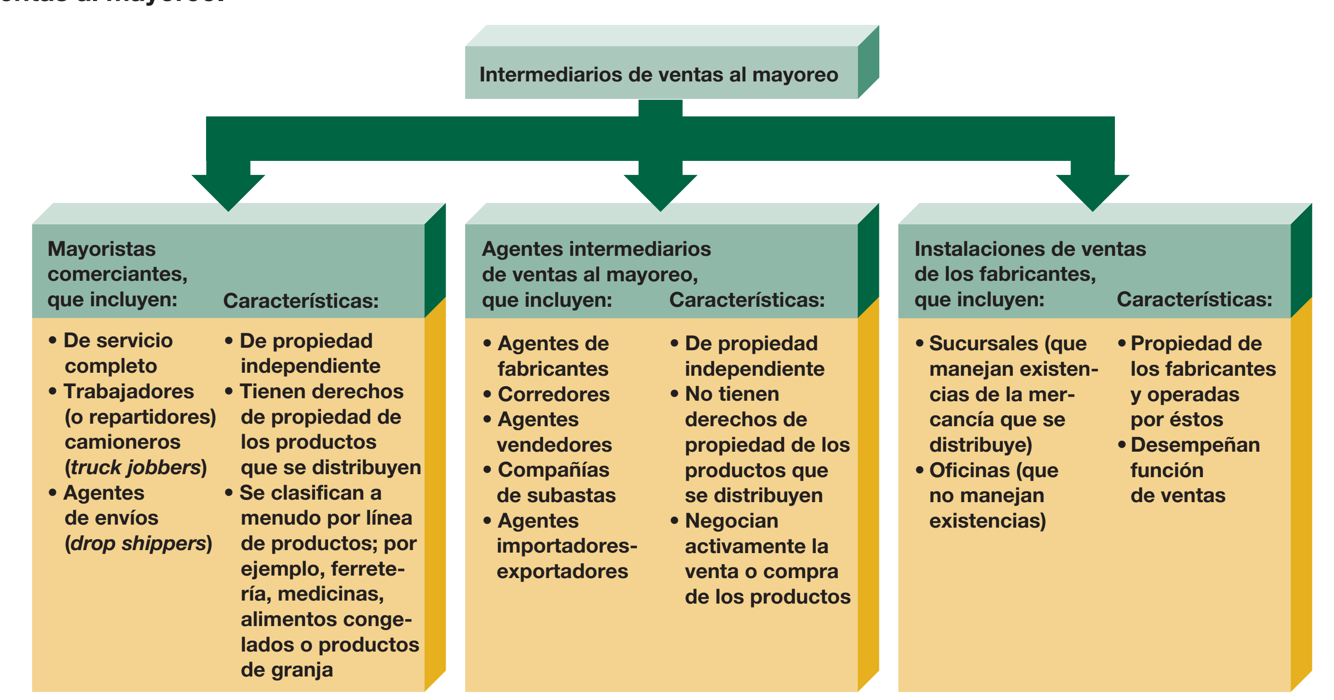
Categorías importantes

Los intermediarios mayoristas varían mucho en los productos que manejan, los mercados a los que sirven y los métodos de operación que utilizan. Analizaremos unos 10 tipos diferentes. No obstante, todos encajan en tres categorías definidas por la Oficina del Censo estadounidense (véase la figura 16.2). A continuación se hacen breves descripciones, y más adelante en el capítulo se dan más detalles:

- Un **mayorista comerciante** es una empresa de propiedad independiente que se ocupa principalmente de las ventas al mayoreo y tiene derechos (o sea, es propietaria) de los productos que distribuye. A veces se alude a estas compañías simplemente como *mayoristas*, *jobbers* (repartidores) o *distribuidores industriales*.[4] Los mayoristas comerciantes integran el segmento más grande de las empresas mayoristas cuando se miden por número de establecimientos o por volumen de ventas.
- Un **agente intermediario de ventas al mayoreo** es una empresa de propiedad independiente que se dedica primariamente a las ventas al mayoreo negociando activamente la venta o compra de productos por parte de otras empresas, pero que *no tiene* derechos de propiedad de los productos que distribuye.

FIGURA 16.2

Tipos de instituciones de ventas al mayoreo.



- Una **instalación de ventas del fabricante** es un establecimiento que se ocupa principalmente de las ventas al mayoreo, y es propiedad del fabricante, que también lo opera, pero está físicamente separado de las plantas manufactureras.[5] Estas instalaciones son comunes en ramos que van de los aparatos electrodomésticos mayores al equipo de plomería y los artículos eléctricos. Los dos tipos principales son semejantes, excepto en un importante aspecto. Una **sucursal de ventas de un fabricante** tiene inventario del producto que se vende, en tanto que una **oficina de ventas de un fabricante** no lo tiene.

Aun cuando los intermediarios de ventas al mayoreo no son parte de cada canal de distribución, están presentes en la mayoría. De acuerdo con una encuesta, 32% de los fabricantes de bienes de negocios recurren a mayoristas comerciantes. Otro 42% emplean a agentes intermediarios de ventas al mayoreo, y el restante 26% distribuye sus productos directamente (tal vez valiéndose de sucursales u oficinas de ventas) a los clientes finales.[6]

Las estadísticas de la figura 16.3 (últimos datos censales disponibles) indican que los mayoristas comerciantes generan la mayoría de las ventas que se hacen por medio de intermediarios de ventas al mayoreo. Entre 1967 y 1987, los mayoristas comerciantes aumentaron de manera constante su participación del comercio mayorista, mientras que las otras dos categorías la disminuyeron. A partir de entonces, las instalaciones de ventas de los fabricantes les han quitado un poco de su participación de mercado a los mayoristas comerciantes.[7]

Gastos y ganancias de operación

Los gastos operativos totales de los intermediarios mayoristas promedian alrededor de 11% de las ventas *al mayoreo*; los gastos de los detallistas llegan a cerca de 28% de las ventas *detallistas*. Así, en términos generales, los gastos de los intermediarios mayoristas absorben cerca de 8% del dinero del consumidor final.[8]

Los gastos de operación varían ampliamente entre las diversas categorías de intermediarios de ventas al mayoreo:

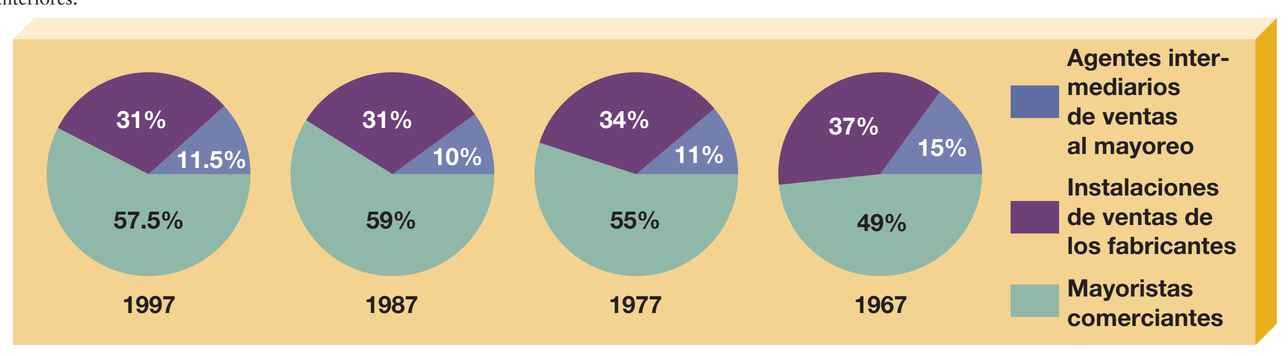
- Los mayoristas comerciantes tienen los gastos más altos en promedio, con 14% de las ventas. Sin embargo, la gama es amplia. Por ejemplo, los gastos de los mayoristas de un surtido completo de productos comestibles están comúnmente por debajo de 10% de las ventas, en comparación con hasta 30% para los mayoristas de equipo de oficina.
- Los agentes intermediarios de ventas al mayoreo tienen costos bastante bajos, de alrededor de 4.5% de las ventas, sobre todo porque no tienen que manejar inventarios.
- Los dos tipos de instalaciones de ventas de fabricantes tienen en general estructuras de costos muy diferentes. Los gastos operativos de las oficinas de ventas se acercan a 4% de las ventas; los gastos de las sucursales de ventas son de alrededor de 11%, por los costos en que se incurre al almacenar mercancía.

No debemos concluir, por la disparidad de sus gastos, que los agentes intermediarios mayoristas son en extremo eficientes y que los mayoristas comerciantes son ineficientes. Las diferencias en costos tienen en parte su origen en las diferencias en los servicios que ofrecen. De igual modo, por factores como el carácter perecedero, el valor en relación con el volumen y los requisitos especiales de almacenamiento, hay grandes variaciones en los gastos relacionados con la venta al mayoreo de diversos productos. Por ejemplo, la joyería tiene un valor mucho más alto que el mobiliario en relación con el volumen, así que este

FIGURA 16.3

Participación del comercio mayorista, por categoría de la institución.

Fuentes: 1997 Economic Census, Wholesale Trade, Geographic Area Series, U.S. Census Bureau, Washington, DC, 2000, p. United States 7, *www.census.gov/prod/ec97/97w42.US.pdf*; y los censos correspondientes de años anteriores.



factor sugeriría costos más bajos de almacenamiento para la joyería como porcentaje del valor. Sin embargo, cualquier ahorro en este factor podría ser contrarrestado por los gastos agregados de proporcionar seguridad a la joyería en el inventario.

Las ganancias netas de operación expresadas como porcentaje de las ventas netas son más bien modestas para los intermediarios de ventas al mayoreo y son considerablemente más bajas que en los detallistas (excepto para las tiendas de comestibles). En general, las utilidades de las ventas al mayoreo son de 1.5% de las ventas.[9]

Mayoristas comerciantes

Los intermediarios de las ventas al mayoreo que adquieren derechos de propiedad de los productos, o sea, los mayoristas comerciantes, son comunes tanto en el marketing de los bienes de consumo como de los bienes de negocios. A continuación veremos diversos tipos.

Mayoristas de servicio completo

Un intermediario comerciante independiente que desempeña la gama completa de funciones de ventas al mayoreo es un **mayorista de servicio completo**. Este tipo de intermediario maneja productos de consumo o de negocios que pueden ser o no ser manufacturados (como los de cultivo o extracción), que se importan, se exportan, o se elaboran y venden dentro de la nación. W. W. Grainger, la empresa del caso de inicio del capítulo, es un ejemplo importante de este tipo de intermediario.



Las formas de ayuda que brinda el intermediario de servicio completo se resumen en la tabla 16.2. SUPERVALU Inc., ilustra la forma en que opera un mayorista de servicio completo. Como el mayorista más grande de comestibles y productos afines, SUPERVALU ayuda a las tiendas independientes de comestibles a mantenerse en operación proporcionándoles las herramientas de negocios que tienen las cadenas de tiendas del ramo. Los servicios de SUPERVALU incluyen construcción, diseño y equipo para tiendas de comestibles, apoyo publicitario y tres niveles de marcas privadas.[10]

TABLA 16.2 **Servicios característicos de los mayoristas de servicio completo para clientes y fabricantes**

Servicio	Descripción
Compra	Actúan como agentes de compras para los clientes.
Creación	Compran a muchos proveedores para acumular un inventario que concuerde con las necesidades de los clientes.
Subdivisión	Compran en grandes cantidades (como cargas de camión) y luego revenden en pequeñas cantidades (como por docena).
Venta	Proveen una fuerza de ventas para que los productores lleguen a los pequeños detallistas y a otras empresas a un costo más bajo del que enfrentarían por tener sus propias fuerzas de ventas.
Transportación	Hacen entregas rápidas y frecuentes a los clientes, reduciendo los riesgos para éstos y la inversión en inventario.
Almacenamiento	Almacenan productos en instalaciones más cercanas a la ubicación de los clientes que las plantas de fabricación.
Financiamiento	Conceden crédito a los clientes, reduciendo sus requisitos de capital. Ayudan a los productores haciendo el pedido de los productos y pagándolo antes de que los clientes hagan la compra.
Aceptación de riesgos	Reducen un riesgo del productor al adquirir derechos de propiedad de los productos.
Información de mercado	Proveen información tanto para los clientes, acerca de nuevos productos y de ofertas especiales de los productores, como para productor y proveedores sobre las necesidades de los clientes y actividades de los competidores.
Ayuda administrativa	Ayudan a los clientes, de modo especial a los pequeños detallistas, en áreas como el control de inventarios, la asignación de espacio en anaqueles y la administración financiera.

Los fabricantes de diversas industrias distribuyen sus productos en forma directa, eliminando con ello a los mayoristas en sus canales. Amana Refrigeration, un fabricante de aparatos electrodomésticos, decidió tratar directamente con detallistas de aparatos. Es obvio que esta acción disgustó a muchos mayoristas que habían manejado la línea de Amana. En la escena internacional, DTAC, una compañía de telefonía móvil de Tailandia, decidió reducir el número de mayoristas que usaba en 80% para comunicarse mejor con los detallistas y ganar mayor lealtad a la marca a nivel detallista.[11]

Para seguir siendo competitivos e impulsar sus ganancias, los mayoristas de servicio completo se esfuerzan por mejorar sus operaciones. Tres vías comunes son la calidad mejorada, tecnología avanzada y servicios de valor agregado. Por ejemplo, actualmente los distribuidores de chips semiconductores y productos afines ayudan a los fabricantes con una parte del ensamble de productos, administración de los inventarios y entrega rápida de los pedidos.[12]

Las asociaciones entre los mayoristas y los productores o consumidores son cada vez más comunes. Normalmente, estos arreglos representan el tipo administrado de sistema de marketing vertical (expuesto en el capítulo 14). Por citar un caso, Nabisco integró una sociedad con uno de sus clientes principales, Wegmans Food Markets. En lugar de que Nabisco calcule, por ejemplo, las existencias de cacahuates Planters que una cadena abarrotera necesitará en un periodo venidero, proveedor y cliente intercambian pronósticos de ventas por Internet y luego acuerdan un pedido idóneo.[13]

www.nabisco.com

Por una parte, algunos detallistas crean tensión en sus canales de distribución (y generan ingresos adicionales) al cobrar a sus proveedores cuotas por espacio en anaqueles. Por la otra, detallistas y sus proveedores, como Nabisco, a menudo cooperan para presentar y promover las ventas de ciertos artículos. Los medios para hacerlo van de exhibidores especiales, como el mostrado aquí, a publicidad cooperativa.



Los mayoristas de servicio completo han salido bien librados de las luchas competitivas con otras formas de distribución indirecta, entre ellas las instalaciones de ventas de los fabricantes y los agentes intermediarios. Como en muchas industrias más, hay una fuerte creencia de que el tamaño importa. Es decir, un creciente número de distribuidores está convencido de que necesitan ser más grandes para mantener su ventaja competitiva. Los mayoristas más pequeños tendrán que decidir si pretenden adquirir otras firmas, ser adquiridos por ellas o de alguna manera aislarse de esta tendencia, tal vez sirviendo a pequeños nichos de mercado.

Otros mayoristas comerciantes

Dos tipos de mayoristas comerciantes con operaciones distintas merecen también una breve descripción:

- Un **transportista**, también llamado *repartidor camionero*, maneja una línea limitada de productos perecederos (como dulces, productos de granja o frituras de papa) y los entrega en camión a las tiendas. Los trabajadores de reparto proveen productos frescos con tanta frecuencia que los detallistas pueden comprar bienes perecederos en pequeñas cantidades para minimizar los riesgos de pérdidas.
- Un **agente de envíos**, también conocido como *empleado de envíos*, vende mercancía para su entrega directa del productor al consumidor, pero no maneja físicamente el producto. Estos agentes son comunes en sólo unas cuantas categorías de productos, incluidos el carbón, la madera cortada y los materiales de construcción, que suelen venderse en cantidades muy grandes y que tienen altos costos de fletes, en relación con su valor unitario.

Agentes intermediarios de ventas al mayoreo

A diferencia de los mayoristas comerciantes, los agentes intermediarios mayoristas 1) *no* adquieren derechos de propiedad de los productos y 2) característicamente, brindan menos servicios. Como se aprecia en la tabla 16.3, las características del producto y las condiciones del mercado determinan si un canal de distribución debe incluir agentes intermediarios mayoristas o intermediarios mayoristas comerciantes. Por su ayuda, los agentes intermediarios reciben una comisión, que es un porcentaje del volumen de ventas, para cubrir sus gastos y (es de esperarse) tener una ganancia. Las tasas de comisión varían de alrededor de 1 a 10%, lo que depende principalmente de la naturaleza del producto y de los servicios realizados.

Los agentes intermediarios de ventas al mayoreo perdieron una tercera parte de su participación en el comercio mayorista entre 1967 y 1987. En el caso de los productos agrícolas, los agentes intermediarios fueron reemplazados por mayoristas comerciantes o por ventas directas a las compañías procesadoras de alimentos y las tiendas de comestibles. De igual forma, para bienes manufacturados, los agentes intermediarios fueron suplantados por los mayoristas comerciantes o la distribución directa. De entonces a la fecha, los agentes contraatacaron. En realidad, su participación del comercio mayorista total creció entre 1987 y 1997, el año más reciente del que se tienen datos censales definitivos.[14]

Sobre la base del volumen de ventas, los tipos más significativos de los agentes intermediarios mayoristas son los agentes de los fabricantes y los corredores de ventas. Sus funciones se describen a continuación.

Agentes de fabricantes



Un agente intermediario independiente de ventas al mayoreo que vende parte o el total de la mezcla de productos de un fabricante en un territorio geográfico asignado es un **agente de fabricantes** o *representante de fabricantes*. De acuerdo con datos censales, en Estados Unidos operan poco menos de 30 000 representantes de fabricantes.[15] Los agentes no son empleados de los fabricantes; son empresas de negocios independientes. Sin embargo, aunque técnicamente operan por su cuenta, los agentes tienen poco o ningún control sobre los precios y términos de venta, los cuales son establecidos por los fabricantes a los que representan.

Los agentes de los fabricantes se utilizan ampliamente para distribuir muchos tipos de bienes para consumo y de negocios, desde artículos deportivos a ductos de aire acondicionado para ventilación y calefacción. Como un agente de fabricante vende en un territorio

TABLA 16.3 Factores que sugieren los tipos de intermediarios mayoristas que se deben emplear en un canal

Factores	En favor de agentes intermediarios mayoristas	En favor de mayoristas comerciantes
Naturaleza del producto	No estándar, tal vez hechos a la orden	Estándar
Aspectos técnicos del producto	Sencillos	Complejos
Margen bruto del producto	Pequeño	Relativamente grande
Número de clientes	Pocos	Muchos
Concentración de clientes	Concentrados geográficamente en pocas industrias	Dispersos geográficamente y en muchas industrias
Frecuencia de pedidos	Relativamente poco frecuentes	Frecuentes
Tiempo entre el pedido y el recibo del envío	Cliente satisfecho con tiempo de entrega relativamente largo	El cliente requiere que la entrega se haga pronto

Fuente: Adaptado de Donald M. Jackson y Michael F. d'Amico, "Products and Markets Served by Distributors and Agents", *Industrial Marketing Management*, febrero de 1989, pp. 27-33.



limitado, cada productor se vale de múltiples agentes para cubrir su mercado total. Por ejemplo, Pioneer Research Inc., una compañía con base en Nueva Jersey que diseña y comercializa binoculares y cámaras submarinas, usa 20 empresas independientes que le dan un total de 60 representantes de ventas.[16]

Los representantes de fabricantes tienen relaciones todo el año con las compañías (a menudo llamadas *principales*) a las que representan. Cada agente sirve habitualmente a varios fabricantes no competidores de productos conexos. Por ejemplo, un agente de fabricantes puede especializarse en juguetes y trabajar un surtido de líneas no competidoras de muñecas, materiales didácticos y equipo de juego al aire libre.

Puesto que un agente de fabricantes casi no trabaja tantas líneas como un mayorista de servicio completo, se puede esperar que un agente provea ventas conocedoras y emprendedoras. Los agentes de los fabricantes son de la mayor utilidad para:

- Una pequeña empresa que tiene un número limitado de productos y no tiene una fuerza de ventas.
- Una compañía que quiere agregar una línea nueva, posiblemente sin relación con su mezcla de productos existente, pero cuya fuerza de ventas no está familiarizada con la nueva línea o carece de familiaridad con el nuevo mercado.
- Una firma que desea entrar en un nuevo mercado que todavía no está suficientemente desarrollado para justificar el uso de su propia fuerza de ventas.

Un agente de fabricantes puede ser eficiente en costo porque sus gastos principales (como viajes y alojamientos) se reparten sobre un gran número de líneas de fabricantes. Asimismo, puesto que los productores les pagan una comisión, a los representantes se les paga por lo que realmente venden. Algunos agentes operan con una comisión de apenas 2% de las ventas netas, mientras que otros ganan hasta 20%; el promedio es de 5%. Según lo difícil que sea de vender el producto y de si el agente lo suministra, los gastos de operación de los representantes pueden variar mucho.[17]



Hay limitaciones a lo que hacen los agentes de los fabricantes. Los agentes no *suelen* manejar inventario de mercancía, no instalan maquinaria ni equipo y no están equipados para proporcionar a los clientes servicio de reparación. No obstante, para mantenerse operantes, los representantes de manufactureros están agregando nuevos servicios. Ya que tienen contacto directo con los clientes, algunos pueden ayudar a sus directores con el desarrollo de nuevos productos. Otros ofrecen programas de telemarketing y de correo directo. Quizá lo más importante sea que los agentes sean los "ojos y oídos" en los mercados locales para sus directivos.[18]

Corredores

El **corredor** es un agente intermediario independiente de ventas al mayoreo que reúne a compradores y vendedores y brinda información de mercado a una parte o a la otra. Aporta información acerca de muchos temas, incluidos los precios, los productos y las condiciones generales del mercado. Algunos corredores no manejan físicamente los productos que se distribuyen; otros proporcionan servicios de almacenamiento a los vendedores que representan. En años recientes, los agentes de fabricantes y los corredores se han asemejado más respecto de los atributos y los servicios. De hecho, en el ramo abarrotero los que solían llamarse corredores de alimentos ahora se llaman agentes de ventas y marketing.



La mayoría de los corredores trabaja para los vendedores, aunque algunos representan a los compradores. Se recurre a los corredores en la venta de bienes raíces y valores, pero menudean con mayor frecuencia en el ramo de los alimentos. Por ejemplo, un corredor de alimentos marinos maneja la producción de una enlatadora de salmón, que opera sólo tres meses al año. La enlatadora emplea a un corredor que le encuentre compradores entre las tiendas detallistas, los mayoristas y otras instituciones, como las dependencias gubernamentales.

Los corredores no están autorizados para determinar los precios; sólo negocian la venta, y está en el vendedor aceptar o rechazar la oferta del comprador. Reciben comisiones relativamente pequeñas, en promedio menores de 3.5% de las ventas.[19]

Establecido por minoristas principales en el mundo entero, GlobalNetXchange (GNX) es un mercado electrónico. A través de un navegador en línea, GNX facilita transacciones entre detallistas y proveedores; GNX también proporciona servicios de apoyo, como el software de dirección de promoción. Reconociendo oportunidades globales, el sitio de GNX ofrece ocho opciones de idioma, como esta versión que está en español.




www.gnx.com

Otros agentes intermediarios de ventas al mayoreo

Tres tipos adicionales de agentes intermediarios de ventas al mayoreo dan cuenta de participaciones más pequeñas del comercio mayorista que hacen los representantes y corredores de los fabricantes. No obstante, son muy importantes para ciertos productos y en mercados específicos. Estos intermediarios son:

- Un **agente de ventas** sustituye en esencia al departamento de marketing al hacer la comercialización de la producción íntegra de un fabricante. Los agentes de ventas desempeñan una función clave en la distribución de productos textiles y carbón y, en menor medida, de ropa, alimentos, madera y productos de metal.
- Una **compañía de subastas** ayuda a los compradores y vendedores a llevar a cabo sus transacciones. Las compañías de subastas tradicionales aportan los subastadores que hacen la venta, y las instalaciones físicas para exhibir los productos de los vendedores. Este tipo de empresa subastadora es en extremo importante en las ventas al mayoreo de autos usados y de ciertos productos agrícolas, como el tabaco, el ganado y las frutas. A mediados de la década de 1990, empezaron a aparecer compañías subastadoras basadas en Internet, que proporcionan un sitio web, donde los vendedores ofrecen productos a la venta y los consumidores y organizaciones buscan gangas o productos raros. De acuerdo con un cálculo, hoy hay 2 500 sitios de subasta basados en Internet, entre ellos Liquidation.com, DoveBid, Alibaba.com y otros dirigidos a los mercados de negocios.[20]
- Un **agente de importación y exportación** reúne a los vendedores y compradores de diferentes países. Los agentes de exportación trabajan en el país en que se elabora el producto; los de importación tienen su base en el país en el que se vende el bien.


www.dovebid.com


www.liquidation.com

Naturaleza e importancia de la distribución física

Después de que una empresa establece sus canales de distribución, tiene que hacer los arreglos para mover realmente sus productos tangibles por estos canales. La **distribución**, término cuyo uso alternamos en forma sinónima con el de *logística*, consiste en las actividades

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

Como se explicó en el capítulo 14, por la vía de la desviación de exportación los productos acaban distribuyéndose afuera de los canales de distribución autorizados de un fabricante. Por ejemplo, supongamos que un agente de exportación (u otro intermediario mayorista) se relaciona con un fabricante europeo para distribuir su línea de equipo estereofónico en Sudamérica, pero no en Estados Unidos. Sin embargo, sin conocimiento del fabricante, el agente desvía un envío grande para venta en dicho país. Imagine que usted es el comprador de equipo de estéreo de una cadena de tiendas de descuento. El agente de exportación se pone en contacto con usted para que compre algunos estéreos a precios sustancialmente por debajo del precio mayorista normal.

¿Estaría de acuerdo con la ética que usted comprara estos estéreos para revenderlos en sus tiendas? ¿Dependería la opinión de usted de que supiera con certeza si los estéreos eran realmente bienes de mercado de desviación de exportación (mercado gris)?

relacionadas con mover la cantidad adecuada de los productos correctos al lugar necesario y en el debido tiempo. De acuerdo con diversas estimaciones, el gasto anual total en la logística es de alrededor de un *billón* de dólares en Estados Unidos; en el mundo, el total es de aproximadamente 2 billones de dólares. Para una empresa considerada individualmente, el costo de la logística puede equivaler a 10 o 15% de las ventas.[21]

En su pleno alcance, la distribución para los fabricantes incluye el flujo de *materias primas* de sus fuentes de suministro a la línea de producción *y* el movimiento de bienes *terminados* del fin de la línea de producción a las ubicaciones de los usuarios finales. Los intermediarios manejan los flujos de bienes *a* sus anaqueles y *de* éstos a los hogares de los clientes, las tiendas u otros lugares de negocios.

Las actividades que comprenden la distribución física son el procesamiento de pedidos, el control de inventarios, la ubicación y almacenamiento, el manejo de materiales y la transportación. Una decisión relativa a cualquiera de estas actividades afecta a todas las demás. La ubicación de una bodega influye en la selección de métodos de transporte y transportistas; la elección de un transportista influye en el tamaño óptimo de los embarques.

Aumento de la atención a la distribución

Como se dijo en un artículo: "La economía entera de Estados Unidos depende prácticamente de la enigmática y compleja ciencia de la logística para hacer llegar miles de millones de piezas y suministros a las plantas manufactureras estadounidenses a tiempo y para distribuir con eficiencia los productos terminados a los consumidores".[22] Sin logística efectiva, una empresa podría enfrentar problemas, como la carencia de un componente que ocasiona el paro de una línea de montaje o una bodega llena de muebles de jardín en Atlanta y clientes insatisfechos en Nueva Orleáns. Estos ejemplos hacen ver que el surtido apropiado de productos tiene que estar en el lugar correspondiente a la hora precisa para maximizar la oportunidad de hacer ventas redituables. Más aún, el movimiento de los bienes de un lugar a otro debe efectuarse de un modo eficiente para su costo.

La distribución es un área de marketing con oportunidades considerables para reducir costos. Y los ahorros potenciales son grandes. Para algunos productos, como los muebles y los materiales de construcción, la distribución representa el mayor gasto de operación. Las utilidades son mínimas para muchas empresas, así que se aprecia cualquier ahorro. Un supermercado, por ejemplo, obtiene característicamente una ganancia neta cercana a 1% de las ventas. De tal suerte, un dólar que un supermercado ahorra en los costos de distribución tiene el mismo efecto en las ganancias que un incremento de ¡100 dólares en las ventas!

Una logística eficiente puede ser asimismo la base sobre la cual una empresa consiga y sostenga una ventaja diferencial. La entrega a tiempo, que requiere una distribución física competente, proporciona una ventaja. Con esto en mente, la unidad de Sun Microsystems en Asia tiene la capacidad para entregar partes de repuesto a tiempo en relación con 99.7% de sus pedidos.[23]

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Pueden localizarse con precisión más de 63 000 tractocamiones y remolques de carga?

En años anteriores, las compañías camioneras y otros transportistas de carga frecuentemente desconocían la ubicación de sus vehículos (camiones, vagones de ferrocarril). El resultado era que los transportistas no podían informar a los clientes sobre el estado de sus envíos, o al menos no podían hacerlo de manera muy confiable.

Eso cambió; la mayoría de las empresas transportistas pueden ahora señalar con precisión la ubicación de sus equipos y muchos vigilan sus embarques en tiempo real. Schneider National, con base en Green Bay, Wisconsin, comenzó el movimiento en 1988. Ahora, Schneider, la mayor compañía camionera estadounidense, sabe, con margen de error de 30 metros, dónde están sus 15 000 tractocamiones (la parte delantera que tiene el motor) en cualquier momento.

¿Cómo se logra esto? Diversos transportistas equiparon sus tractocamiones con dispositivos de rastreo y computadoras que permiten la comunicación de dos vías por satélite entre el camión y la oficina de la compañía. En fecha reciente, Schneider decidió añadir dispositivos similares en sus 48 000 remolques de tractocamión. De tal manera, sabrá dónde se encuentran éstos aunque no estén enganchados a tractocamiones; en paraderos intermedios de camiones o en carros de plataforma de ferrocarril, por ejemplo. Los sistemas de rastreo se usan también en los ferrocarriles y otros medios de transporte.

La vigilancia en tiempo real complace a los clientes porque así estarán al tanto no sólo de la ubicación precisa de un envío, sino de su tiempo esperado de arribo. El transportista también se beneficia; por ejemplo, el sistema de rastreo le sirve a la compañía camionera en el cambio de ruta de tractocamiones para evitar demoras y localizar cajas de tráiler vacantes cuando se requiere capacidad extra. Tales medidas aumentan la eficiencia del costoso equipo de transporte. Como comentaba un ejecutivo de Schneider: "La mayor retribución vendrá de la mayor utilización del activo". El rastreo de los tractocamiones y de los remolques puede rendir ahorros anuales de 5 000 millones de dólares, a juicio de un consultor.

Las inversiones en tecnología ayudan de otra manera importante. A los conductores les gusta tener capacidad de comunicación de dos vías en sus vehículos. En esta época de escasez de conductores, las compañías camioneras compiten no sólo para ganar clientes, sino para atraer y complacer a los choferes prospecto.

Fuentes: Steve Timko, "Short-Staffed for the Long Haul", *Reno Gazette-Journal*, 22 de febrero de 2005, no se proporcionan páginas; Jim Mele, "And They're Off", *Fleet Owner*, enero de 2005, p. 6; "Schneider Buys Trailer-Tracking System", *Transport Topics*, 11 de octubre de 2004, p. 57; y Wendy Leavitt, "Relocating the Edge", *Fleet Owner*, julio de 1999, p. 110.

Las oportunidades de satisfacer mejor a los clientes, reducir costos u obtener una ventaja competitiva aumentaron mucho en 1980. En el curso de ese año, dos nuevas leyes federales (la Ley de Transportistas Motorizados y la Ley Staggers) consumaron la desregulación de las actividades de marketing relacionadas con la transportación *interestatal*. Antes de esto, la asignación de precios por las compañías ferroviarias, las aerolíneas y las empresas camioneras habían estado sujetas a reglamentos limitantes. A comienzos de 1995, el transporte camionero *intraestatal* se desreguló también hasta sus fundamentos.



A raíz de la desregulación, las compañías transportistas han podido decidir qué tarifas (precios) y niveles de servicio satisfarían mejor a sus mercados meta. Por ejemplo, poco después de ella, Landair Transport Inc., obtuvo reconocimiento por prometer entregas a tiempo; de hecho, 99% de sus envíos llegaron dentro de un plazo de 15 minutos respecto de la hora programada.[24] La desregulación ha beneficiado asimismo a los agentes de envíos, que ahora pueden dedicarse a buscar tarifas y niveles de servicios que satisfagan mejor sus necesidades.

En los últimos años, la oleada del comercio electrónico ha acentuado la importancia de la distribución. El reto se relaciona con la **atención de pedidos**, que implica tener existencias de la mercancía pedida por un cliente, y empacarla y enviarla de manera eficiente y oportuna. Los fabricantes suelen inclinarse por llenar grandes pedidos para un pequeño número de clientes, y los detallistas tradicionales están acostumbrados a que los compradores lleguen a sus tiendas de "ladrillo y cemento" y carguen sus compras y se las lleven a casa. Sin embargo, muchos fabricantes y detallistas participantes del comercio en línea tienen dificultades para surtir y enviar pequeños pedidos de numerosos clientes.

E inclusive los detallistas que sólo operan en Internet "están descubriendo que si no controlan sus propias bodegas y envíos, sus índices de confiabilidad con los clientes pueden tornarse desalentadores". Si hay problemas con la atención de pedidos, la probabilidad de las compras de repetición decae agudamente. Algunas compañías de comercio electrónico están encargándose de su propia atención de pedidos, pero muchas de ellas, tal vez la mayoría, dan la tarea de atención de pedidos al *outsourcing*, o contratación externa, a empresas como Lenmar y New Roads. Otros distribuidores, entre ellos Alliance Entertainment y GSI Commerce, fungen como un **gerente de categoría en línea** al encargarse del comercio electrónico de una categoría de productos específica por cuenta de fabricantes y detallistas convencionales.[25]



Administración de la cadena de suministros

En ocasiones nos hemos referido al marketing como un *sistema total* de actividades de negocios, más que como una serie de operaciones fragmentadas. La **administración de la cadena de suministros** representa una perspectiva de sistema total de la distribución, la cual combina los canales de distribución y la distribución física. El núcleo de la administración de la cadena de suministros (ACS) es la logística coordinada.

Era habitual que las actividades de logística estuvieran fragmentadas y, en muchas empresas, lo están todavía. Si usted pregunta sobre quién está a cargo de la distribución, la respuesta no debe ser "Nadie". Además, la responsabilidad de esto no ha de delegarse en diversas unidades que pueden tener metas conflictivas. El departamento de producción, por decir, se interesa principalmente en los largos trabajos de producción para minimizar los costos de manufactura unitarios, aun cuando el resultado pueda ser el de altos costos de inventario. En cambio, el departamento de finanzas quiere que sea el mínimo de fondos el que se dedique a inventarios. Al mismo tiempo, el departamento de ventas necesita un vasto surtido de productos disponible en lugares cercanos a sus clientes.

Condiciones no coordinadas como éstas imposibilitan un flujo de productos que cumpla con las metas de la empresa. Para aminorar este problema, diversas compañías han establecido departamentos separados responsables de todas las actividades logísticas. Aun cuando esto ocurre en las grandes compañías, la distribución suele estar separada del departamento de marketing. Esta separación ocasiona problemas cuando una compañía trata de formular y llevar a la práctica estrategias coordinadas de marketing, lo que incluye la logística. Con la administración de la cadena de suministros se unifican las actividades individuales de logística. Internet se usa cada vez más para que los miembros de la cadena de suministros vigilen, en tiempo real, factores clave, como el estatus de pedidos y los niveles de inventario.[26]

El **concepto de costo total** es parte fundamental de una administración eficiente de la cadena de suministros. La empresa debe determinar el conjunto de actividades que produce la mejor relación entre costos y ganancias para el sistema de distribución *entero*. Este método es superior al de enfocar estrictamente los costos separados de las actividades individuales de distribución.

A veces, una empresa trata de minimizar el costo de sólo un aspecto de la distribución física: el transporte, por ejemplo. La administración podría contrariarse por los altos costos del flete aéreo. Pero los costos de este medio de transporte pueden más que compensarse con los ahorros de 1) costos más bajos de inventarios, 2) menos gastos en seguros e intereses, 3) costos más bajos en lo relativo a contenedores y 4) menos ventas perdidas por situaciones de existencias agotadas. La cuestión no es que la vía aérea de carga sea la mejor forma de transportación; el modo que resultará mejor es algo que varía con la situación. El punto clave es que la distribución debe verse como un *sistema total*, en el que se analicen todos los costos relacionados.

Una administración eficiente de la cadena de suministros puede mejorar diversos aspectos del desempeño. Un consultor consideró que una ACS mejor puede 1) mejorar las entregas puntuales 20%, 2) reducir los niveles necesarios de inventario alrededor de 50% y 3) elevar las ganancias de la compañía en una cantidad igual a 3 a 6% de las ventas. Por citar un ejemplo específico, la compañía sueca productora de equipo de seguridad automovilística Autoliv, pudo reducir las horas necesarias para supervisar a los proveedores y administrar su inventario en 75% cuando cambió a la administración de su cadena de suministros basada en Internet.[27]





Reconociendo la buena voluntad de las empresas a varias actividades de outsourcing relacionadas a logística, CNF Inc., estableció Menlo Worldwide en 2001. Ofreciendo a la logística de contrato una variedad de otros servicios (como el abastecimiento de pedidos, la ayuda de embalaje y servicios de transporte), Menlo Worldwide procura ayudar a sus clientes a "lograr la excelencia operacional a través de sus cadenas de suministro globales".


www.menloworldwide.com


www.iwla.com


www.vector.menloworldwide.com

Como parte de la administración de la cadena de suministros, algunas empresas están subcontratando su función de distribución. Según una encuesta realizada a ejecutivos involucrados en actividades de la cadena de aprovisionamiento en 11 países, más de 75% de las compañías están subcontratando parte de sus tareas de distribución física. El crecimiento de la **logística por contrato**, también llamada *logística por terceros* o abreviadamente *3PL* (*third-party logistics*), refleja una tendencia más amplia en Estados Unidos, en la cual las empresas subcontratan diversas tareas de negocios, que van del pago de nómina, a las relaciones públicas. La sigla *4PL* se usa para referirse a una compañía independiente con la que se celebra un contrato para administrar toda la cadena de suministros de otra empresa, y significa que hace inclusive más que un proveedor 3PL.[28]

La logística por contrato comprende al menos un negocio de 80 000 millones de dólares anuales en Estados Unidos, cinco veces el tamaño de 1994, y está en una pronunciada curva ascendente. Las actividades de logística que se subcontratan con mayor frecuencia incluyen la administración de almacenes y centros de distribución, las comunicaciones web relacionadas con la distribución física y la administración de la transportación.[29]

El alcance de la logística por contrato es evidente al examinar un solo ramo, el automovilístico. A comienzos de 2000, Ford Motor Co., contrató a UPS para que supervisara el desplazamiento de vehículos nuevos desde la línea de montaje hasta las salas de los distribuidores. General Motors Corp., dio un gigantesco paso más allá al formar una empresa conjunta con CNF Inc., una compañía transportista, para que se encargara de todas las actividades logísticas de GM.[30]

Las compañías recurren a la logística por contrato en esencia por los mismos motivos por los que subcontratan otras tareas administrativas. Básicamente, al delegar una o más tareas de distribución física a un tercero, la empresa puede concentrarse en su función central (como producir herramientas eléctricas de mano o lencería fina). Más aún, espera ser más efectiva (indicado por una mayor satisfacción del cliente) y/o más eficiente (indicado por un mayor rendimiento sobre la inversión y menores costos) en el área de la logística.[31]

Uso estratégico de la distribución

La consideración y utilización estratégicas de la distribución podría permitir que una empresa fortalezca su posición competitiva. La administración de la distribución acaso afecte también a la mezcla de marketing de la casa, en particular a sus canales de distribución. A continuación se describe cada una de estas posibilidades.

Mejoramiento del servicio al cliente

Un sistema de logística bien llevado mejora el servicio que la empresa presta a sus clientes, ya sean intermediarios o usuarios finales. Más todavía, el nivel del servicio al cliente afecta directamente a la demanda. Esto se aplica

en especial a los productos indiferenciados en marketing (como las sustancias químicas y la mayoría de los materiales de construcción), en los que un servicio efectivo acaso sea la única ventaja diferencial de la compañía. Por ejemplo, Batesville Casket se compromete a entregar cualquiera de sus 300 modelos a sus clientes de funerarias nacionales en no más de 48 horas.[32]

Para asegurar un servicio confiable al cliente, la administración debe fijar normas de desempeño a cada subsistema de distribución. Estas normas deben ser cuantitativamente mensurables. El objetivo de Fairchild Semiconductor, por ejemplo, es entregar directamente de fábrica 95% de sus productos en no más de dos días y 99% en tres días.[33] He aquí algunos ejemplos hipotéticos:

- *Mayorista de artículos deportivos:* Surte 99.5% de los pedidos con precisión, sin aumentar el personal de atención de pedidos.
- *Distribuidor industrial:* Atiende al menos 85% de los pedidos que recibe con el inventario disponible, pero tiene rotación de inventario de 12 veces al año.

Reducir los costos de distribución La distribución eficaz y eficiente abre muchas vías a la reducción de costos. Por ejemplo, los inventarios, y costos de manejo e inversión de capital que los acompañan, pueden disminuirse mediante una predicción más precisa de la demanda de diversos bienes. Conforme a un cálculo, una compañía con pronósticos de la demanda precisos puede esperar márgenes de utilidad 5% más altos y 15% menos inventarios que sus competidores.[34]

Cuando National Semiconductor aplicó el concepto de costo total, se comprometió a hacer una inversión importante, la construcción de un centro de distribución en Singapur. La compañía decidió que todos los chips de computadora armados en el este de Asia fueran enviados a sus instalaciones, clasificados ahí y enviados por flete aéreo a clientes de todo el mundo. National Semiconductor contrató a FedEx Corp., para que se ocupara de esta distribución. En el curso de dos años, los costos de logística descendieron de 2.6 a 1.9% de las ventas. Sobre una base de ventas de unos 2 mil millones de dólares, se trata de un ahorro considerable.[35]

Creación de utilidades de tiempo y lugar El guardado de bienes, que es parte del almacenamiento, genera *utilidad de tiempo* al corregir desequilibrios entre la producción y consumo. Éstos pueden ocurrir cuando hay un *consumo de todo el año* pero sólo una *producción de temporada,* como en el caso de los productos agrícolas. Por ejemplo, se genera una utilidad de tiempo y se añade valor cuando se cosechan manzanas y se almacenan en el otoño para venderlas y consumirlas meses después. En otros casos, el almacenamiento sirve para ajustar una *producción de todo un año* a un *consumo de temporada.* Digamos que un fabricante produce podadoras de pasto todo el año; en otoño e invierno almacena las máquinas para venderlas en primavera y verano.

El transporte añade valor a los productos al generar *utilidad de lugar*. Un traje fino colgado en los percheros del fabricante en Hong Kong vale menos que el mismo traje listo para su venta en una tienda de Baltimore. El transporte del traje de Hong Kong a Baltimore generó una utilidad de lugar y le añadió valor.

Estabilización de precios Una administración cuidadosa del almacenaje y el transporte ayuda a estabilizar los precios de una compañía o de toda la industria. Si un mercado está inundado temporalmente con un producto, los vendedores pueden almacenarlo hasta que las condiciones de la oferta y la demanda estén mejor equilibradas. Tal uso de las instalaciones de almacenamiento es común en el marketing de productos agrícolas y otros bienes producidos en temporada.

El movimiento sensato de los productos de un mercado a otro faculta al vendedor para 1) evitar un mercado con precios deprimidos o 2) aprovechar un mercado con poca oferta, precios más elevados o ambos factores. Si la demanda de combustible para calefacción es mayor en Akron, Ohio, que en Des Moines, Iowa, un productor obtendrá mayores ingresos si traslada algunos embarques de Des Moines a Akron.

Influencia en las decisiones del canal Las decisiones sobre el manejo de inventario tienen una injerencia directa en la selección que hace el productor de los canales y la ubicación de los intermediarios. Por ejemplo, las consideraciones logísticas se hacen de primera importancia si una compañía decide descentralizar su inventario. En este caso, la administración debe determinar 1) cuántos establecimientos fincar y 2) si recurrir a mayoristas, los almacenes de la propia compañía o bodegas públicas. Un productor puede elegir comerciantes mayoristas para que se ocupen del almacenamiento y otros servicios relacionados. Otro preferiría una combinación de agentes del fabricante, para tener unas ventas personales intensas, y bodegas públicas, para reunir y enviar los productos ordenados.

Control de los costos de embarque Los gerentes con responsabilidades de embarque necesitan asegurarse de que sus compañías tengan la mejor combinación de tiempos de entrega y tarifas de embarque para cualquier medio de transporte que se decida usar. La asignación de precios de los servicios de transporte es una de las partes más complicadas de los negocios estadounidenses. La tarifa es el precio de lista del transportista y por lo regular es compleja. Para citar un ejemplo, las tarifas de embarque varían con los tipos de bienes dependiendo de muchos factores, como la distancia al destino, el volumen y peso de los productos. Por tanto, ser capaz de interpretar bien la lista de tarifas es una destreza que ahorra dinero al gerente que tiene responsabilidades de embarque.

Tareas en la administración de la distribución

La *distribución* se refiere al flujo físico real de los productos. En cambio, la **administración de la distribución** es el desarrollo y operación de procesos que dan por resultado el flujo eficaz y eficiente de los productos.

Independientemente de si una empresa se encarga de la distribución o se asocia con otras para que la lleven a cabo, la administración eficaz de la distribución requiere atender con cuidado cinco actividades interrelacionadas:

- Procesamiento del pedido
- Control de inventario
- Ubicación y almacenamiento del inventario
- Manejo de materiales
- Transportación

Cada una de estas actividades se tiene que coordinar cuidadosamente con las otras.

Procesamiento de pedidos

El punto de partida en un sistema de distribución física es el *procesamiento de pedidos*, que es un conjunto de procedimientos para recibir, manejar y surtir los pedidos con prontitud y precisión. Esta actividad debe incluir estipulaciones para la redacción de cuentas, el otorgamiento de crédito, la preparación de facturas y el cobro de cuentas vencidas. Si la compañía comete errores o atiende los pedidos con lentitud, el resultado será la mala voluntad del cliente. Además, el procesamiento ineficiente de pedidos da lugar a inventarios innecesariamente grandes. Por eso casi todas las empresas recurren a las computadoras para efectuar la mayoría de sus actividades de procesamiento de pedidos. Al mismo tiempo, algunos proveedores incluso proporcionan tecnología de computadoras a los clientes para su uso en la colocación de pedidos.

Ha habido diversos avances, basados en la tecnología, en el procesamiento de pedidos. Uno de los más notables es el **intercambio electrónico de datos** (**EDI**, *electronic data interchange*), con el que los pedidos, facturas y tal vez también otra información comercial se transmiten por computadora, en lugar de hacerlo por correo. De este modo, el EDI acelera el proceso y reduce mucho el papeleo. Originalmente, el EDI requería un vínculo directo de computadora entre el proveedor y el cliente. Ahora, el EDI se realiza por Internet, lo que

ha reducido los costos del proceso y, a su vez, ha aumentado el número de empresas que transmiten electrónicamente pedidos y otra información relativa a la distribución. Por ejemplo, muchos pequeños detallistas usan el correo electrónico para colocar pedidos con sus proveedores. En el otro extremo del tamaño empresarial, Wal-Mart ha estipulado que todos sus proveedores usen el EDI por Internet.[36]

Hay grandes fabricantes, encabezados por los fabricantes de autos, que tratan de utilizar Internet en casi todas sus compras. En 2000, cuatro fabricantes de automóviles establecieron una empresa basada en Internet, llamada Covisint, para el abastecimiento de partes, administración de la cadena de suministros y otros propósitos. Sin embargo, los proveedores de la industria automotriz vieron a Covisint como un dispositivo para bajar los precios y se resistieron a usarlo.[37]

El intercambio electrónico puede afinar el costo del procesamiento de pedidos de manera significativa, lo que a su vez puede reducir los precios de compra. Las compañías pueden crear sus propios sistemas EDI, o pueden recurrir a compañías, como Global Exchange Services o Perfect Commerce, en busca de software y soporte EDI. Los intercambios de datos pueden ocurrir de la manera original, o sea a través de redes de cómputo privadas, o vía Internet (con las medidas de seguridad apropiadas). A pesar de predicciones de que era un dinosaurio encaminado a la extinción, el uso de EDI, modificado, está creciendo.[38]

Control de inventarios

Administrar el tamaño y la composición de los inventarios, que representan una inversión considerable para la mayoría de las empresas, es esencial en cualquier sistema de distribución. El objetivo del *control de inventarios* es satisfacer las expectativas de los clientes de atención a sus pedidos y, al mismo tiempo, minimizar tanto la inversión como las fluctuaciones en los inventarios.

Requisitos del servicio al cliente

El tamaño del inventario se determina por el balance de los costos y los niveles deseados de servicio al cliente. Clientes diferentes tienen necesidades distintas por lo que toca a la atención de pedidos. En el actual ambiente de aguda competencia, la mayoría de los individuos u organizaciones esperan que se surta su pedido casi de inmediato, completo y correcto. Raro es el cliente que es menos exigente y que acepte un ocasional "artículo agotado por el momento" o una ligera demora en la entrega de su pedido. La administración tiene que identificar las diferencias en niveles esperados de servicio al cliente y responder a ellas.

Cuando una compañía conoce las expectativas de sus clientes en cuanto a atención de pedidos, tiene que decidir qué porcentaje de pedidos intenta surtir prontamente con el inventario a mano. Las situaciones de existencias agotadas se traducen en ventas perdidas, erosión del crédito mercantil e incluso la pérdida de clientes. Con todo, para surtir 100% de los pedidos con rapidez quizá se requiera un inventario excesivamente grande y costoso que ata más los recursos financieros de la compañía.

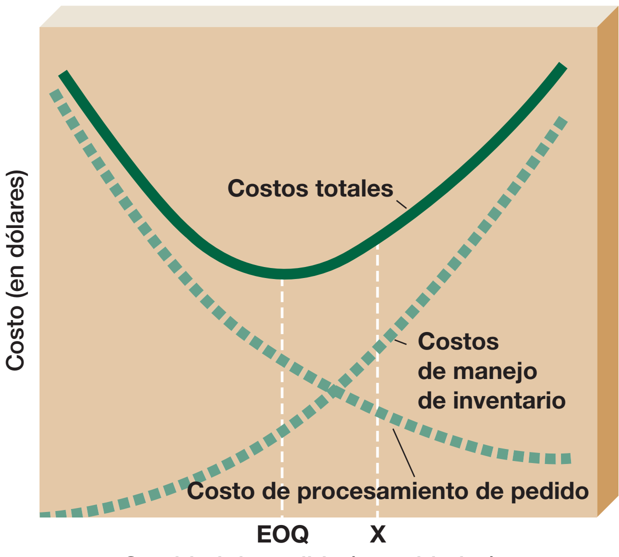
Cantidad económica del pedido

La administración debe establecer la cantidad óptima de pedido de reposición cuando es tiempo de reabastecer de existencias el inventario. La **cantidad óptima de pedido** (**EOQ**, *economic order quantity*) es el volumen al cual la suma de los costos del manejo de inventario y los de procesamiento de pedidos están al mínimo. De modo característico, conforme crece el tamaño del pedido, 1) sube el costo del manejo de inventario porque el inventario promedio es mayor y 2) el costo del procesamiento de pedidos declina (porque hay menos pedidos).

En la figura 16.4, el punto de EOQ representa la cantidad de pedido que tiene el costo total más bajo. En realidad, la cantidad de pedido que una empresa considera mejor (u óptima) es a menudo mayor que la EOQ. Esto se debe a que la administración debe tratar de equilibrar los objetivos a veces en conflicto entre los costos bajos de inventario y el servicio de respuesta al cliente. Por diversas razones, como la de obtener una ventaja diferencial, una empresa tiene que dar mayor prioridad al servicio al cliente que a los costos de inventario. Para surtir cabalmente los pedidos de manera oportuna quizá hagamos bien en requerir una cantidad de pedido mayor que la EOQ, por ejemplo, la cantidad X en la figura 16.4.

FIGURA 16.4

Cantidad económica de pedido.



Justo a tiempo Utilizado por primera vez en Japón, el método **justo a tiempo** (**JIT**, *just-in-time*) integra el control de inventario, la compra y la programación de producción. Al aplicar el JIT, una empresa compra en pequeñas cantidades que llegan *justo a tiempo* para la producción y entonces produce en cantidades *justo a tiempo* para la venta. Cuando se implanta con efectividad, el concepto justo a tiempo tiene muchos beneficios.

- Al comprar en cantidades pequeñas y mantener bajos niveles de inventario de partes y bienes terminados, una compañía puede lograr ahorros en costos enormes porque es menor el número de artículos dañados, robados o que de otra suerte quedan inútiles.
- Los programas de producción y entrega se pueden acortar y hacerse más flexibles y confiables.
- Cuando las cantidades de pedido son relativamente pequeñas y las entregas frecuentes la empresa puede detectar y corregir con rapidez un problema de calidad en los productos recibidos.[39]

Durante la década de 1980, la filosofía JIT se adoptó en la industria automotriz estadounidense y luego la pusieron en práctica otras empresas líderes, como IBM, Xerox y General Electric. Muchas compañías usan la filosofía, si no todas las prácticas, del control de inventarios justo a tiempo. Por ejemplo, en una fábrica totalmente renovada en Toledo, Ohio, DaimlerChrysler usa varios métodos, incluyendo JIT, para incrementar la eficiencia en la manufactura de autos. Se supone que los proveedores clave entregan autopartes "no sólo a tiempo, sino en la secuencia precisa a la línea de producción".[40]

Una organización que descansa sobre el método JIT tiende a utilizar menos proveedores, porque se necesita un alto nivel de coordinación. El método JIT ejerce presión sobre un proveedor para satisfacer las necesidades del fabricante de manera muy oportuna. Como con cualquier práctica de negocios, también el JIT puede ofrecer problemas, como fricciones entre proveedor y cliente. Por tanto, algunas compañías están usando JIT, en tanto que otras no están convencidas de que las mejoras en servicio al cliente y las reducciones en los niveles de inventarios sean suficientes para compensar la creciente coordinación y posible tensión en el canal.[41]

Sistemas de respuesta del mercado El punto focal del JIT tiende a incidir en la producción y en la relación entre un productor y sus proveedores. Sin embargo, hay una tendencia paralela que comprende a productores o mayoristas de bienes terminados y a sus clientes. Se han utilizado varias denominaciones para describir este método homólogo del JIT; nosotros preferimos la de **sistema de respuesta del mercado**. Su idea central es que las compras esperadas o reales de los clientes finales, los que pretenden consumir el producto,

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Sustituirá la identificación por radiofrecuencias al código de barras?

Muchos productos incluyen un código de barras, que los lectores ópticos usan para fines de transacciones y control de inventarios. Ahora, después de 30 años en que este sistema ha sido primordial, aparece en el horizonte una nueva tecnología. La etiqueta de **identificación por radiofrecuencias** (**RFID**, *radiofrequency identification*) consiste en un diminuto chip de memoria equipado con una antena de radio también minúscula. La teoría es que la etiqueta permite la vigilancia constante de la ubicación de los productos en diversos sitios, como plantas de manufactura, almacenes y tiendas detallistas o pisos de venta. En el momento de la transacción, la etiqueta de RFID también generaría una reposición automática.

En la actualidad, las etiquetas de RFID son bastante caras, de 25 a 50 centavos de dólar la pieza. Por tanto, no es redituable utilizarlas en los artículos de bajo costo de los expendios detallistas. Además, la tecnología subyacente aún está perfeccionándose para superar limitaciones, como el que las ondas de radio no puedan penetrar metales y líquidos.

A pesar de costos y desafíos, las etiquetas de RFID llegaron para quedarse. Los gastos anuales que incluye esta tecnología ya superan mil millones de dólares y se espera que se acerque a los 5 000 millones en 2007.

Las tiendas Wal-Mart prevén que la tecnología RFID generará beneficios considerables en la administración de la cadena de suministros. Un analista de la industria llegó a especular que el amplio uso de las etiquetas de RFID podría ahorrar al gigante detallista ¡más de 8 000 millones de dólares en 2007! Con esa "olla de oro" a la vista, la cadena pidió a sus proveedores más grandes que empezaran a usar etiquetas de RFID en 2005, con una pronta y amplia implantación. Los proveedores están muy preocupados porque el "gorila de 400 kilos" espera que ellos cubran los costos de las etiquetas de RFID.

Otros detallistas, como Albertson's, Best Buy y Target, así como el Departamento de Defensa de Estados Unidos, también están solicitando que sus proveedores clave usen etiquetas de RFID. Dado el costo de cada una, es probable que las etiquetas de RFID sólo se usen en grandes contenedores y tarimas de mercancía completas y en productos de alto valor a corto plazo. Conforme descienda el costo de esta tecnología, se anticipa su amplio uso.

¿Será posible que las etiquetas de RFID estén en todas las mercancías en el futuro?

Fuentes: James A. Cooke, "Slow but Steady", *Logistics Management (2002)*, febrero de 2005, pp. 30+; Rachel Melcer, "ID Chips Make Fact of Science Fiction", *St. Louis Post-Dispatch*, 19 de noviembre de 2004, pp. C1, C15; Susan Warren, "Suppliers Struggle with Wal-Mart ID-Tag Plan", *The Wall Street Journal*, 18 de noviembre de 2004, pp. B4, B5; Sandra Ward, "Attention Retail Shoppers: Here Come Radio Tags", *St. Louis Post-Dispatch*, 6 de junio de 2004, p. E6; y Gerry Khermouch y Heather Green, "Bar Codes Better Watch Their Backs", *BusinessWeek*, 14 de julio de 2003, p. 42.

deben activar un proceso para producir y entregar artículos de reposición. De esta manera, se jala o tira de un producto a lo largo de un canal sobre la base de la demanda, en lugar de obedecer a reducciones de precio a corto plazo o a otras inducciones, que a menudo generan inventarios excedidos.

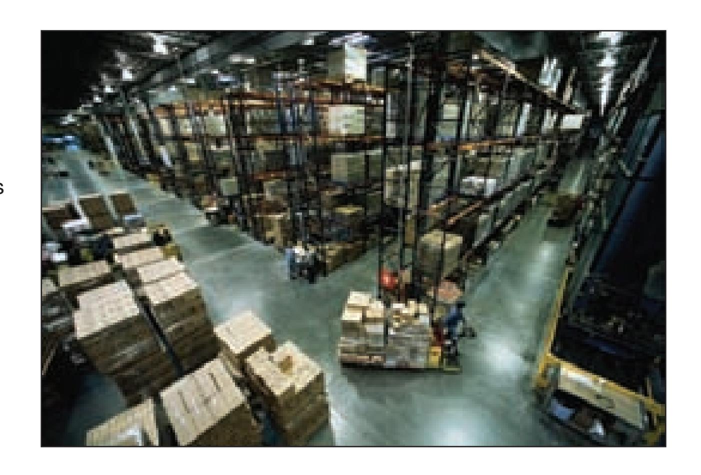
La intención del sistema de respuesta del mercado es semejante a la del JIT, o sea, tener sólo la cantidad precisa de bienes en existencia para satisfacer la demanda y luego reponer rápidamente las existencias agotadas. Al reducir al mínimo la cantidad de inventario que se agota en las bodegas de los intermediarios, un sistema de respuesta del mercado puede comprimir los fondos que los miembros del canal tienen dedicados al inventario. De igual modo, los precios al consumidor podrían bajar, o al menos no subir mucho.



En esencia, con un sistema de respuesta de mercado la computadora de una tienda detallista sabe cuándo se vende un producto y, a su vez, notifica a la computadora del proveedor que se necesita reponerlo. Varios detallistas, incluyendo detallistas electrónicos, han adoptado alguna clase de sistema de respuesta del mercado. Por ejemplo, varios detallistas, incluyendo Penney's y Wal-Mart, tienen sus computadoras conectadas a las de VF Corp., fabricante de prendas de vestir de Greensboro, Carolina del Norte. Cada noche, una computadora de una tienda envía a la computadora de VF información precisa acerca de cuáles de los productos del fabricante, incluidos los jeans de Lee y Wrangler y la lencería femenina de Vanity Fair, se vendieron ese día. VF envía entonces los artículos de reposición, ya sea del inventario existente o tan pronto como se produzcan. Los anaqueles de la tienda se reabastecen en apenas un par de días.[42]

Más recientemente, el alcance de estos sistemas se ha expandido más allá de la reposición automática. La **planeación, pronóstico y reposición colaborativos** (**CPFR**, *collabora-*

Muchas compañías, tanto manufactureras como intermediarias, dependen de enormes centros de distribución como un elemento clave de su administración logística. Una gran prioridad al diseñar y operar un centro de distribución es recortar los gastos de mano de obra. Con esto en mente, en los centros de distribución son cada vez más comunes características como distribuciones en un solo piso, bandas transportadoras, diversas formas de automatización y hasta tomadores de inventarios en patines en línea.



tive planning, forecasting, and replenishment) es el método por el cual un productor o un mayorista y un cliente, de ordinario una cadena detallista, formulan pronósticos de ventas en forma conjunta e interactiva por medio de un sitio web compartido y diseñan planes de marketing en colaboración. Los frutos de la CPFR no son sólo reglas de decisión relativas a la reposición, sino un programa completo para el marketing de un producto específico. La CPFR requiere compartir información confidencial entre los miembros participantes del canal, así que depende de la confianza en la relación.[43]

Una prueba inicial de la CPFR que tuvo que ver con Wal-Mart y con Warner-Lambert, Inc., productora del enjuague bucal Listerine dio resultados muy prometedores. La reducción de 25% en los inventarios de Listerine fue de particular interés. Las pruebas posteriores, en que intervinieron otras empresas, han generado ganancias en ventas y la disminución de situaciones de existencias agotadas. A través de la CPFR, Heineken pudo reducir de 3 meses a 4 semanas el tiempo entre que toma un pedido y que el embarque es recibido en las instalaciones de almacenamiento del distribuidor. Alentados por estos resultados, más y más pares de miembros del canal están usando la CPFR. Según dos encuestas distintas entre ejecutivos, de 20 a 25% de las empresas han implementado la CPFR.[44]

La CPFR está muy relacionada con iniciativas a toda la extensión de la compañía que pretenden integrar mediante programas de computadora las diversas funciones de negocios de la organización. Entre las funciones están ventas, manufactura, compras, distribución, administración financiera y recursos humanos. A estos esfuerzos se les llama comúnmente **sistemas de planeación de recursos empresariales** (**ERP**, *enterprise resource planning*), o bien por el nombre de *software empresarial*. Al evolucionar la ERP, se presta más atención a lo que se ha llamado *optimización de la cadena de suministros* y *administración de la relación con el cliente*, funciones directamente conectadas con la distribución.[45]

Ubicación y almacenamiento del inventario

La administración tiene que tomar decisiones cruciales acerca del tamaño, la ubicación y el transporte de los inventarios o conjuntos de existencias. Estas áreas se interrelacionan, a menudo de maneras complejas. El número y la ubicación de locales de inventario, por ejemplo, influyen en el tamaño de éste y en los métodos de transportación. Una consideración importante en el manejo de inventarios es el *almacenamiento*, que abarca una gama de funciones, como las de reunir, dividir (partir el volumen), almacenar y preparar los productos para su reenvío. La importancia de esta función está indicada por el hecho de que los sistemas de administración de almacenes fueron la parte de la administración de la cadena de suministros que recibió una mayor proporción de los gastos en tecnología de la información en un año reciente.[46]

Tipos de bodegas

Cualquier productor, mayorista o detallista tiene la opción de operar su propia bodega o almacén privado, o de utilizar los servicios de una bodega pública. Una **bodega privada** tiene más probabilidades de ser una ventaja cuando 1) la compañía mueve un gran volumen de productos en bodega, 2) hay muy poca o ninguna

fluctuación estacional en este flujo, y 3) los bienes imponen requisitos especiales de manejo o almacenamiento.

Una **bodega pública** proporciona instalaciones de almacenamiento y manejo a los individuos o compañías. Los costos de almacenamiento público son un gasto variable. Los clientes pagan sólo por el espacio que usan, y sólo cuando lo usan. Las bodegas públicas pueden proveer también espacio para oficinas y exhibición de productos, y encargarse de la función de tomar pedidos y surtirlos a través de los vendedores.

Centros de distribución

Una estrategia eficaz de ubicación de inventario puede implicar el establecimiento de un **centro de distribución**, o tal vez de más de uno. Este tipo de instalación, por lo común de tamaño muy grande, se planea respecto de los mercados más que de los requisitos de transportación. La idea es crear bajo un techo un sistema eficiente y totalmente integrado para el flujo de productos, para tomar pedidos, surtirlos y prepararlos para su entrega a los clientes. Parece que algunas empresas, incluyendo a Cardinal Health, Procter & Gamble, Rockwell Automation y Unilever optan por menos centros de distribución, pero más grandes.[47]

Muchas, quizá la mayoría, de las empresas de renombre que atienden a numerosos clientes han establecido centros de distribución. W. W. Grainger, el mayorista cuyo perfil aparece al inicio del capítulo, ha invertido 200 millones de dólares para reponer o modernizar por completo sus centros de distribución y, con ello, disminuir el número de envíos que realizan las sucursales y mejorar el servicio a clientes. En otro ramo totalmente distinto, Nintendo of America tiene un centro de distribución de 35 300 metros cuadrados en North Bend, Washington, donde los productos se reciben en grandes contenedores sellados provenientes de Japón. De allí, los videojuegos y accesorios conexos se envían a 10 000 tiendas distribuidas por todo Estados Unidos. Se surten los pedidos con una tasa de precisión que se traduce en menos de un artículo enviado equivocadamente por cada 10 000 artículos enviados.[48]

Al principio del nuevo siglo, empresas ambiciosas en el comercio en línea, como Amazon, eToys y WebVan, invirtieron grandes sumas en centros de distribución en lugares cuidadosamente elegidos de Estados Unidos. Amazon, por ejemplo, construyó centros de distribución en Kansas, Kentucky y Nevada, que le sirvan de ejes de su sistema de distribución física. Sin embargo, las otras dos empresas se cuentan entre las muchas compañías "punto.com" que dejaron de operar recientemente como resultado de ventas insuficientes y/o gastos exorbitantes.[49]

Los centros de distribución recortan los costos al reducir el número de bodegas, reducir inventarios excesivos y eliminar situaciones de agotamiento de existencias. Las compañías están en el comercio para vender bienes, y no para estarlos almacenando o enviando, de modo que los tiempos de almacenamiento y entrega tienen que reducirse al mínimo. Los centros de distribución son útiles también en este sentido.

Manejo de materiales

La selección del equipo apropiado para el manejo físico de los productos, e incluso del propio edificio de la bodega, constituye el subsistema de *manejo de materiales* de la administración de distribución física. El equipo adecuado para la tarea minimiza las pérdidas por rotura, deterioro y robo. Un equipo eficiente reduce los costos de manejo, así como el tiempo requerido para este manejo.

Las bodegas modernas suelen ser enormes estructuras de una planta, situadas en áreas suburbanas, donde el terreno es menos costoso y los camiones y vagones ferroviarios tienen más fácil acceso a las plataformas de carga. Para mover la mercancía se usan bandas transportadoras, tractores montacargas y otras máquinas. ¡En algunas bodegas, a los surtidores de pedidos se les equipa incluso con patines en línea!

El **uso de contenedores** es un sistema de manejo de carga que se ha vuelto práctica común en la distribución. Los embarques de productos se alojan en recipientes muy grandes (contenedores) de metal o madera. Éstos se transportan sin abrirlos desde las instalaciones del remitente (como la planta de un fabricante) hasta su destino (como la bodega de un mayorista).

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Cuán grandes pueden ser los barcos contenedores?

Los contenedores son una forma prevaleciente de envío transoceánico de mercancías. Las embarcaciones con contenedores recorren el océano Pacífico entre Asia y Estados Unidos a unos 25 nudos por hora. También se mueven entre Asia y Europa por el canal de Suez.

Los barcos de contenedores son enormes. Imagine tres campos de fútbol americano dispuestos en fila y tendrá aproximadamente el área de superficie de dichas embarcaciones. Es habitual que los contenedores usados en el tránsito internacional tengan unos 40 pies (12 m) de longitud. Hace unos cuantos años, en un barco cabían cerca de 2 200 contenedores. Esta escala de embarcación era etiquetada como *Panamax* porque era el máximo tamaño que podía transitar por el canal de Panamá.

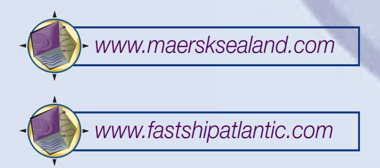
En fecha reciente, una empresa naviera global lanzó embarcaciones pos-*Panamax* que pueden transportar hasta 4 000 contenedores. Puestos en fila se extenderían más de 48 kilómetros. Una proyección contempla embarcaciones 25% más grandes a principios de la próxima década.

¿Por qué son cada vez mayores los barcos de contenedores? La respuesta reside en las economías de escala. Los gastos operativos, como los de combustible y mano de obra, no guardan relación con la capacidad. Así pues, el mayor tamaño significa que cuesta menos el transporte transoceánico de cada contenedor. Según un estimado, esta generación de embarcaciones pos-*Panamax* es un 20% más eficiente que los barcos *Panamax* más pequeños.

Por supuesto, en algún punto "más grande no es mejor" por varios motivos, por ejemplo que los barcos sean tan grandes que no puedan entrar en algunos puertos. Por tanto, otra compañía ha asumido un enfoque distinto, en el que pone a prueba la premisa de que algunos clientes pagan más por la entrega más rápida de los contenedores.

FastShip Inc., trabaja actualmente en una embarcación que reduciría a la mitad el tiempo de tránsito de este tipo de barcos (de siete a tres o cuatro días). Se trata de naves más costosas (quizá 250 millones de dólares cada una), y con gastos operativos mucho mayores. Así pues, las tarifas de transportación serán mucho mayores que las de compañías como Maersk Sealand, que usa embarcaciones gigantescas.

FastShip ha generado cierto interés. Según un profesor, los barcos de contenedores rápidos podrían "hacer respecto del servicio transoceánico lo que Federal Express ha hecho en relación con el envío de paquetes". Es evidente que la pregunta sin respuesta consiste en si habrá clientes suficientes que paguen precios más altos por la entrega más rápida de sus contenedores.



Fuentes: Andrea MacDonald, "Ocean Liners: Does Size Really Matter?" *World Trade*, mayo de 2004, pp. 36+; "Business: How to Shrink the World; Fast Container Ships", *The Economist*, 4 de agosto de 2001, p. 51; Philip Siekman, "The New Wave in Giant Ships", *Fortune*, 12 de noviembre de 2001, pp. 182+; y Daniel Machalaba, "Is This Boat the FedEx of the Seas?", *The Wall Street Journal*, 15 de marzo de 2001, p. B1.

El uso de contenedores minimiza el manejo físico, con lo que se reducen los daños, disminuye el riesgo de robo y se procura una transportación más eficiente. En esta época, después del 11 de septiembre, los contenedores provocan preocupaciones de seguridad. Para combatir el hurto y el terrorismo, se está trabajando en una "caja inteligente" que iría fija a un contenedor. El dispositivo sería capaz de detectar un contenedor sellado que se abre y transmitir esa información a una estación de monitoreo, quizá en la oficina del remitente. Una caja inteligente también puede llegar a tener tecnologías más avanzadas, como poder detectar radiación o agentes biológicos.[50]

Transportación

Una de las funciones principales en el sistema de distribución física en muchas compañías es la *transportación,* el envío de productos a los clientes. La administración tiene que decidirse sobre el modo de transportación y los transportistas particulares. En esta explicación nos concentraremos en los envíos *interurbanos*.

Medios principales

Ferrocarriles, camiones, ductos, embarcaciones y aeroplanos son los modos principales de transportación. En la tabla 16.4 se comparan estos cinco métodos sobre la base de criterios probables por los que se rigen los gerentes de distri-

TABLA 16.4

Comparación de métodos de transportación

	Método de transportación				
Criterios de selección	**Ferrocarril**	**Vía acuática**	**Carretera**	**Ductos**	**Vía aérea**
Velocidad (tiempo de puerta a puerta)	Término medio	La más lenta	Rápida	Lenta	*La más rápida*
Costo de la transportación	Término medio	*El más bajo*	Alto	Bajo	El más alto
Confiabilidad en el cumplimiento de los programas de entrega	Término medio	Baja	Buena	*Excelente*	Buena
Diversidad de productos transportados	*La más amplia*	*La más amplia*	Término medio	Muy limitada	Algo limitada
Número de ubicaciones geográficas a las que se da servicio	De muchísimas	Limitado	*Ilimitado*	Muy limitada	Muchas
Productos más adecuados	Largos trayectos de cargas de productos voluminosos en vagones, cuando los costos de acarreo son altos en relación con el valor del producto	Voluminosos, de poco valor, no perecederos	Trayectos cortos de productos de alto valor	Petróleo, gas natural, productos fluidos	Productos perecederos de alto valor, cuando la rapidez de la entrega es de la mayor importancia



Distribución del tráfico interurbano de carga en Estados Unidos, en toneladas/millas e ingresos

	% del total toneladas/millas				% de ingreso total
Modalidad específica	**2001**	**1990**	**1970**	**1950**	**2001**
Ferrocarriles	42	38	40	56	10
Camiones	28	25	21	16	80
Ductos	17	20	22	12	2
Embarcaciones	13	16	17	15	1
Otros	n/d	n/d	n/d	n/d	7”
Total	100	100	100	100	100

Notas: Otros se refiere primordialmente a la carga aérea en el caso de toneladas/millas y remitentes de carga y carga aérea en el caso de ingresos. Estos datos (los más recientes disponibles) no abarcan los fletes intraurbanos o los costeros entre puertos de Estados Unidos. Una *tonelada/milla* se refiere a una tonelada transportada una milla (1 milla = 1.6 kilómetros). La carga aérea representa menos de 0.5% de los embarques interurbanos, medida en toneladas/millas. Las columnas de 1950 y 1990 no totalizan 100% por el redondeo de cifras.

Fuente: Datos de la Eno Transportation Foundation, reportados en “Overview of U.S. Freight Railroads”, en Association of American Railroads, febrero de 2005, *www.aar.org/PubCommon/Documents/AboutTheIndustry/Overview/pdf;* y *Railroad Facts*, en Association of American Railroads, Washington, DC, 1999, p. 32.

bución al elegir una modalidad de transporte. Desde luego, las tarifas de los modos de transportación pueden variar de un gerente a otro, e incluso dentro de un mismo centro de compras de una organización.[51]

Prácticamente todos los envíos interurbanos se hacen por camión. El uso relativo de cuatro de los modos principales, junto con las tendencias de envíos interurbanos, se muestran en la tabla 16.5. (Los aeroplanos no se incluyen en la tabla ya que los envíos aéreos comprenden menos de 1% del total.) Como se indica en la tabla, el uso de camiones se

expandió en gran medida desde 1950. Aun cuando la posición relativa de los ferrocarriles se deslizó entre 1950 y 1970, la cantidad absoluta de carga ferroviaria creció de manera considerable. La posición de los ferrocarriles se estabilizó a partir de 1970.

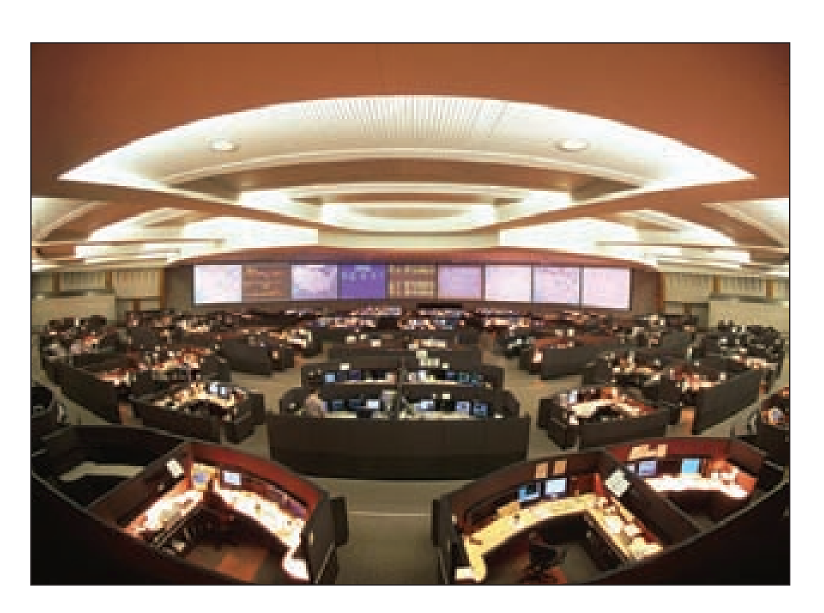
La columna de la extrema derecha de la tabla 16.5 presenta una historia diferente. Los ferrocarriles representan la mayor participación de toneladas/millas, pero las compañías camioneras dominan en relación con una medida más importante: los ingresos. Dada la mayor flexibilidad, y tal vez confiabilidad, las empresas camioneras presentan índices más altos que los otros modos de transportación.

La demanda de servicios de transportación creció conforme la economía resurgió en años recientes. Tanto las compañías camioneras como los ferrocarriles han tenido dificultades para manejar la demanda adicional. Los proveedores de transportación terrestre tienen problemas para reclutar un número suficiente de conductores, en tanto que la capacidad ferrocarrilera está limitada al sólo tener una vía en muchas áreas. Los dos principales modos compiten sobre la base de calidad en el servicio. Asolados por la reputación de que la carga esperaba en los patios días enteros, los ferrocarriles buscan alcanzar a los camiones en términos de velocidad y confiabilidad. Un enfoque es el servicio de costa a costa en alrededor de 63 horas, casi lo mismo que los camiones conducidos en equipo, y con la rapidez suficiente, al grado de que United Parcel Service los ha probado.[52]

Transportación intermodal El uso de dos o más modos de transportación para mover carga recibe el nombre de **transportación intermodal**. Esta modalidad tiene como fin aprovechar las ventajas de las múltiples formas de transporte. Se predice un marcado crecimiento continuo para la transportación intermodal, debido primordialmente a la globalización de los negocios, estimulada por convenios como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). De hecho, esta modalidad está superando al carbón como la fuente principal de ingresos de las compañías ferrocarrileras.[53]



El llamado *servicio de transportación dual terrestre* (piggyback) consiste en el acarreo de tráileres o de sus cajas sobre carros de plataforma de ferrocarril. Por ejemplo, un embarque de cristales para autos se carga en tráileres de J. B. Hunt Transport, en la planta Pilkington Libbey-Owens-Ford, cerca de Toledo, Ohio. Las cajas de los tráileres se ponen a bordo de un tren Burlington Northern Santa Fe, en Chicago, para su viaje a Los Ángeles. Allí, tractocamiones de Hunt enganchan las cajas para llevar el cristal para autos a su destino en Fontana, California. Esta forma de transportación intermodal proporciona: 1) más flexibilidad que la que pueden ofrecer los ferrocarriles solos, 2) costos de transporte de carga más bajos que los de los camiones solos y 3) menor manejo de los bienes. Otra forma de transportación intermodal, la transportación dual marítimo-terrestre (fishyback), consiste en la combinación de transbordadores u otras embarcaciones o barcazas, con vagones de ferrocarril, camiones o ambos.



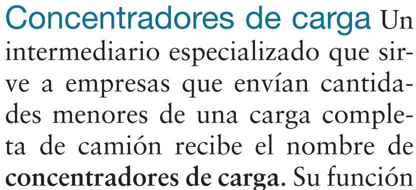
Desde este centro de operaciones en red en la sede de BNSF Railway Co., en Ft. Worth, Texas, más de 100 despachadores supervisan las áreas que les han sido asignadas del sistema ferroviario de la empresa. En las pantallas gigantes se muestran datos del clima e información acerca de los embarques de clientes clave. Las tecnologías inalámbricas permiten la medición clave (como velocidad y frenados) que se transmite desde cada tren de carga al centro de operaciones. Los despachadores y los maquinistas hablan entre sí por la red de telecomunicaciones privada de BNSF.



Buscando economías de escala, los barcos contenedores que transportan bienes por los océanos se vuelven cada vez más grandes. Una embarcación gigantesca como ésta puede cruzar el océano Pacífico, a menudo entre Hong Kong, China, y Long Beach, California, entre 10 y 12 días a una velocidad aproximada de 25 nudos (más de 46 kilómetros) por hora. Para dar entrada a los enormes barcos contenedores, algunos puertos han tenido que ampliar el ancho y/o profundidad del canal del océano hasta la terminal y aumentar las grúas y sistemas de cómputo para manejar el mayor flujo de carga.

Con la tendencia a los métodos intermodales, más compañías que tienen bienes que mover se interesan en el **envío de una parada**, que consiste en una empresa transportista que ofrece múltiples modos de transportación a los clientes. Por lo común, los transportistas son propietarios de los diversos modos (como la línea camionera, los barcos cargueros, e incluso aviones); sin embargo, a veces traspasan parte de la tarea a una compañía externa si necesitan utilizar un modo de transportación que no poseen.[54]





Concentradores de carga

Un intermediario especializado que sirve a empresas que envían cantidades menores de una carga completa de camión recibe el nombre de **concentradores de carga**. Su función principal es reunir embarques de menos de una carga de vagón de tren, caja de tráiler o compartimiento de carga de camión, de varios remitentes, para formar cargas completas. Las complejidades de los envíos provenientes del extranjero han motivado a muchas compañías a recurrir a los concentradores de carga.

Un concentrador de carga recoge la mercancía en el lugar de negocios del expedidor o remitente y efectúa la entrega a la puerta del comprador. El pequeño expedidor aprovecha la rapidez y el manejo mínimo asociados con los envíos grandes. Quizá también le cueste menos utilizar al concentrador de carga que tratar directamente con un transportista, debido a los descuentos por volumen que los concentradores de carga obtienen de las aerolíneas, las compañías ferroviarias y de otros transportistas. Un concentrador de carga brinda también a sus clientes servicios de administración de tráfico, como elegir los mejores métodos y rutas de transportación.

Empresas de entrega de paquetes

Las **empresas de entrega de paquetes** (o **de paquetería y mensajería**) han ido en ascenso durante más de 30 años. Estas compañías entregan envíos de pequeños paquetes y correo urgente. En contraste con los concentradores de carga, que no tienen su propio equipo de transporte, las empresas de entrega de paquetes sí lo tienen. De hecho, compañías como DHL International y United Parcel Service (UPS) recurren a la transportación intermodal. A manera de ejemplo, considérese a FedEx, el paquete lo recoge un camión, se envía entre ciudades o países por avión y se entrega por camión en su destino final. El aumento de las compras justo a tiempo y el comercio electrónico, particularmente cuando el envío se dirige a un consumidor, han contribuido al crecimiento incesante de este tipo de compañías de transportación.



Las empresas de entrega de mensajería y paquetería compiten vigorosamente no sólo entre ellas, sino con el Servicio Postal estadounidense. La competencia se intensifica sobre todo en el mercado de entrega al día siguiente, en el que FedEx y UPS corren cabeza con

cabeza. Desde la introducción de los servicios terrestres exclusivos, FedEx ha ganado participación de mercado sobre UPS. Cada gigante trata de rebasar al otro en los tiempos de entrega, en la tecnología que ayuda a los clientes a preparar sus envíos y darles seguimiento y, por supuesto, en los precios bajos. Ahora, muchas compañías de transportación se consideran mutuamente adversarias. En palabras del presidente del consejo de administración de Yellow Roadway Corp., la empresa camionera más grande de Estados Unidos: "Hoy, nuestros competidores son las UPS y FedEx del mundo".[55]

Resumen

Las ventas al mayoreo consisten en la venta, y todas las actividades relacionadas con ésta, de bienes y servicios para su reventa, su uso en la fabricación de otros productos o la operación de una organización. Las empresas que se dedican principalmente a las ventas al mayoreo, llamadas intermediarios de ventas al mayoreo o intermediarios mayoristas, proporcionan economías de habilidad o técnica, de escala, y por transacciones con otras compañías que participan en la distribución.

Tres categorías de intermediarios mayoristas son los mayoristas comerciantes, los agentes intermediarios mayoristas y las instalaciones de ventas de los fabricantes. Las dos primeras son empresas independientes; la tercera es propiedad de un fabricante. Los mayoristas comerciantes adquieren derechos de propiedad sobre los productos que distribuyen; los agentes intermediarios mayoristas no son dueños de la mercancía. En años recientes, las participaciones del comercio mayorista total captado por las tres categorías se han estabilizado, y los mayoristas comerciantes tienen la participación mayoritaria.

Los mayoristas comerciantes, que dan cuenta de la porción más grande del comercio al mayoreo, abarcan a los mayoristas de servicio completo y de servicio limitado. De las tres categorías principales de intermediarios mayoristas, los mayoristas comerciantes ofrecen la gama más amplia de servicios e incurren, por consiguiente, en los gastos de operación más altos.

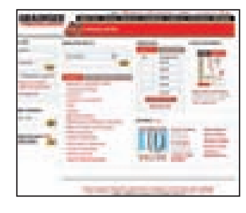
Los agentes intermediarios mayoristas perdieron terreno ante los mayoristas comerciantes al menos durante un par de décadas, pero han resurgido en años recientes. Los tipos principales de agentes intermediarios son los agentes de los fabricantes y los corredores de comercio. Como llevan a cabo servicios más limitados, los gastos operativos de los agentes intermediarios tienden a ser más bajos que los de los mayoristas comerciantes.

La distribución es el flujo de productos de las fuentes de suministro a una empresa y de ésta a sus clientes. El objetivo de la distribución es llevar la cantidad adecuada de los productos adecuados al lugar adecuado en el tiempo adecuado. Los costos respectivos son una parte considerable de los costos de operación totales en muchas compañías. De manera inversa, la distribución física es una fuente potencial de reducciones de costos para muchas empresas.

En muchas compañías, las actividades de distribución están fragmentadas todavía en su operación y organización. Para superar estas desventajas, la administración de la cadena de suministros adopta una perspectiva de sistema total hacia la distribución. El concepto de costo total debe aplicarse a la distribución física. Esto es, la administración debe pugnar *no* por el costo total más bajo de una sola actividad de distribución, sino por el equilibrio más adecuado entre el servicio al cliente y el costo total. Una administración eficaz de la distribución puede ayudar a una empresa a conquistar una ventaja sobre sus competidores por medio de un mejor servicio al cliente o de costos de operación más bajos. Para mejorar su distribución, cada vez más empresas recurren a la logística por contrato.

La operación de un sistema de distribución física requiere atención y toma de decisiones por parte de la administración en cinco áreas: procesamiento de pedidos, control de inventario, ubicación y almacenamiento de inventario, manejo de materiales y transportación. Éstas no deben tratarse como actividades individuales, sino como componentes interrelacionados dentro de un sistema de distribución. La administración eficiente de estas cinco actividades requiere que se entienda cabalmente el intercambio electrónico de datos, la cantidad económica de pedido, los procesos justo a tiempo, los sistemas de respuesta de mercado, como el de planeación, pronóstico y reposición en colaboración (CPFR, *collaborative planning, forecasting, and replenishment*), los centros de distribución y la transportación intermodal.

Más sobre **W. W. Grainger**



Con alrededor de 90 000 pequeñas transacciones diarias (de un promedio de 170 dólares por transacción), W. W. Grainger Inc., debe tener una cadena de aprovisionamiento muy eficiente para ser redituable. Los productos adquiridos por Grainger son transportados por los proveedores a uno de sus nueve centros de distribución. A medida que Grainger recibe pedidos, los productos se envían a una sucursal de la empresa para resurtir el inventario, o directamente al cliente, por lo común el mismo día en que se recibe un pedido.

Dos elementos clave para las actividades de logística de Grainger son los centros de distribución automatizados y la tecnología avanzada. En 2004, este mayorista completó una renovación de su red de logística, construida en torno de cinco centros de distribución nuevos y cuatro remozados. La "nueva y mejorada" red permitió a Grainger reducir sus niveles de inventarios en 115 millones de dólares y mejorar sus utilidades operativas en 10 millones, sin perjudicar el servicio. De hecho, Grainger puede surtir 99% de sus pedidos al día siguiente.

En palabras del presidente de Grainger, "la tecnología está... en el centro mismo de nuestro negocio". Dada esa convicción, no es de sorprender que la compañía se integrará con prontitud a Internet y haciéndolo de manera plena desde principios de 1996. En algún momento, la empresa tenía varios proyectos de Internet incluyendo:

- Grainger.com, el principal método de comercio electrónico de la compañía, a través del cual los clientes tienen acceso a 200 000 productos.
- MROverstocks.com, un sitio de subastas en línea para artículos descontinuados y excedentes.
- FindMRO.com, un proyecto de aprovisionamiento de artículos difíciles de encontrar.
- Total MRO.com, un sitio web diseñado para agregar los catálogos de muchos proveedores, incluyendo los competidores de Grainger.

Sin embargo, con la excepción de Grainger.com, estos métodos de venta basados en Internet no pudieron generar suficientes ingresos y fueron cerrados. Grainger redirigió sus esfuerzos a fortalecer grainger.com. Por ejemplo, una nueva característica en el sitio de red permite comparaciones entre productos de alternativa para ayudar a los clientes a ahorrar tiempo y dinero.

W. W. Grainger también ha invertido en el intercambio electrónico de datos con los clientes. Más aún, la empresa ha estado implantando el sistema de marca SAP de planeación de recursos de empresa (ERP, *enterprise resource planning*) en todas sus sucursales. Las muy importantes inversiones en tecnología, decenas de millones de dólares anuales, conllevan la doble expectativa de mejor servicio al cliente y mayor eficiencia operativa.[56]

1. ¿Son muy importantes los centros de distribución para una compañía como W. W. Grainger que tiene tantas (casi 400) sucursales en Estados Unidos?
2. Como mayorista, ¿es deseable, o hasta vital, para Grainger tener métodos de ventas basados en Internet?

Términos y conceptos clave

Ventas al mayoreo (460)
Intermediario de ventas al mayoreo (o intermediario mayorista) (461)
Mayorista comerciante (463)
Agente intermediario de ventas al mayoreo (o mayorista) (463)
Instalación de ventas del fabricante (464)
Sucursal de ventas de un fabricante (464)
Oficina de ventas de un fabricante (464)
Mayorista de servicio completo (465)
Transportista (o repartidor camionero) (466)
Agente de envíos (466)
Agente de fabricantes (467)
Corredor (468)
Agente de ventas (469)
Compañía de subastas (469)
Agente de importación y exportación (469)
Distribución (469)
Atención de pedidos (471)
Gerente de categoría en línea (472)
Administración de la cadena de suministros (472)
Concepto de costo total (472)
Logística por contrato (473)
Administración de la distribución (475)
Intercambio electrónico de datos (EDI, *electronic data interchange*) (475)
Cantidad óptima de pedido (EOQ, *economic order quantity*) (476)
Justo a tiempo (JIT, *just-in-time*) (477)
Sistema de respuesta del mercado (477)
Identificación por radiofrecuencia (RFID, *radiofrequency identification*) (478)
Planeación, pronóstico y reposición colaborativos (CPFR, *collaborative planning, forecasting, and replenishment*) (478)
Sistemas de planeación de recursos empresariales (ERP, *enterprise resource planning*) (479)
Bodega privada (479)
Bodega pública (480)
Centro de distribución (480)
Uso de contenedores (480)
Transportación intermodal (483)
Envío de una parada (484)
Concentradores de carga (484)
Empresas de entrega de paquetes (o de paquetería y mensajería) (484)

Preguntas y problemas

1. ¿Cuáles de las siguientes son transacciones de ventas al mayoreo?
   a) Color Tile le vende papel tapiz a un contratista de construcción de departamentos y también a la esposa del contratista para su hogar.
   b) General Electric le vende motores a Whirlpool para sus lavadoras.
   c) Un "granjero" camaronero vende camarón fresco a un restaurante local.
   d) Una familia le hace un pedido de una alfombra a un amigo, que es consultor de decoración de hogares, a 50% de descuento del precio detallista sugerido. La alfombra se entrega directamente en la casa.

2. Como se muestra en la figura 16.3, los agentes intermediarios mayoristas y las instalaciones de ventas del fabricante perdieron parte de su participación combinada del comercio mayorista a manos de los mayoristas comerciantes en el curso de varias décadas pasadas. Pero esta erosión se detuvo. ¿Qué podrían hacer los dos tipos de intermediarios mayoristas para combatir a los mayoristas comerciantes?

3. ¿Por qué los agentes de los fabricantes pueden con frecuencia penetrar en un mercado más rápidamente y a más bajo costo que la fuerza de ventas de un fabricante?

4. ¿A qué tipo de intermediario mayorista, si lo hay, es más probable que recurra cada una de las siguientes empresas? Explique su elección en cada ejemplo.

   a) Pequeño fabricante de limpiador líquido de cristales para venta en los supermercados.
   b) Pequeña empacadora de Vermont, que enlata un producto frutal de alta calidad sin marca.
   c) Empresa fabricante de herramientas pequeñas que tiene su propia fuerza de ventas operando en el mercado de negocios y que ahora quiere agregar un asador de carnes a la *barbecue* para traspatio a su mezcla de productos.
   d) Una textilera de Malasia produce toallas, sábanas, fundas y mantas sin marca.

5. Mirando al futuro, ¿qué tipos de intermediarios mayoristas cree usted que crecerán en importancia, y cuáles declinarán? Explique.

6. "El objetivo de un sistema moderno de distribución física debe ser el de operar a los costos *totales* más bajos posibles." ¿Está usted de acuerdo con esta afirmación?

7. Nombre algunos productos de los que piense que el costo de la distribución física constituye por lo menos la mitad del precio total de los bienes en el nivel mayorista. ¿Puede sugerir formas de disminuir el costo de la distribución física de estos productos?

8. "Un fabricante sigue una estrategia de concentración más que de dispersión para la ubicación de inventario. El tamaño del inventario de esta compañía será menor, pero los gastos de transportación y almacenamiento serán mayores que si su inventario estuviera disperso." ¿Está usted de acuerdo? Explique.

9. "El uso de las instalaciones de bodega pública permite a los fabricantes pasar por alto a los mayoristas en sus canales de distribución." Explique.

10. De cada uno de los siguientes productos, determine el mejor método de transportación para su envío a un centro de distribución en la comunidad donde se encuentra su escuela. En cada caso, el comprador (no el vendedor) pagará todos los fletes y, a menos que se indique otra cosa específicamente, el tiempo no es importante. El centro de distribución tiene una vía de entronque para vagones y una plataforma para cargar y descargar camiones.

    a) Pañales desechables de Wisconsin. El peso total del envío es de 50 000 kilogramos.
    b) Una tarjeta de reemplazo de memoria para su computadora, que no funciona en este momento. El peso del envío es de 680 gramos, y a usted le urge recibir esta tarjeta.
    c) Cheques en blanco para el pago de nómina de su compañía. (Aún tiene en su oficina, a la mano, cheques suficientes para los dos días de pago semanario siguientes.) El peso del embarque es de 45 kilogramos.
    d) Helado de crema de St. Louis. El peso total del envío es de 19 000 kilogramos.

Marketing en acción

1. Entreviste al propietario o al gerente de una empresa que sea un tipo de mayorista comerciante (como un mayorista de servicio completo). Pídale a este propietario o gerente que le describa las actividades de la compañía, su ventaja o desventaja diferencial al momento presente, y las perspectivas de la empresa. Hágale una entrevista similar al propietario o gerente de una empresa del tipo de agente intermediario de ventas al mayoreo (como un corredor de comercio). ¿Cómo explica usted cualquier discrepancia entre los resultados de la entrevista y el contenido de este capítulo (aparte de hacerlo diciendo que el capítulo está equivocado)?

2. Un fabricante de lentes de precisión, de uso para equipo médico y de hospital, quiere enviar una caja de 2.27 kilogramos de estos lentes de la ciudad donde se encuentra la universidad de usted a un laboratorio de Estocolmo, Suecia. El laboratorio desea que la entrega se haga en cinco días o menos. El fabricante quiere utilizar un servicio de paquetería y mensajería, pero no se ha decidido acerca del agente de envíos al que ha de acudir. Compile y compare los tipos de servicios que brindan y los precios que cobran FedEx, United Parcel Service (UPS) y otra empresa de entrega de mensajería y paquetería.

Casos de la parte 5

CASO 1 Target

Cómo dar en el blanco de las ventas al detalle con descuento

Target procedió con cautela durante muchos años después de abrir su primera tienda de descuento en 1962. Aplicó un plan de crecimiento moderado con la apertura de nuevas tiendas en toda la región central de Estados Unidos. Sin embargo, Bob Ulrich, designado director general de Target en 1994, tenía planes más ambiciosos para la compañía. Imaginaba su expansión nacional en Estados Unidos y la conversión de Target en un nombre de marca poderoso, a la par de nombres como Disney y Apple.

A fin de volver realidad esa visión, los altos directivos de Target necesitaban diseñar un conjunto de estrategias que diferenciara a la cadena en la mente de los consumidores. "Teníamos tres opciones estratégicas", afirma el vicepresidente de Target. "Especializarnos, convertirnos en un productor de bajo costo o diferenciarnos." Wal-Mart ya era el líder reconocido de bajos costos en las ventas al detalle con descuento, mientras que la especialización parecía una estrategia muy restringida. Así pues, Target optó por la diferenciación en el ramo al mezclar "diseño" con "descuento" y "moda" con "frugalidad".

La cadena contrató a diseñadores exitosos, Michael Graves, Mossimo Giannulli e Isaac Mizrahi, para que crearan líneas de artículos para el hogar y de moda de precios bajos, que sólo se venderían en las tiendas Target. Y la alta gerencia de Target tomó decisiones difíciles para librar a la compañía de divisiones de pobre desempeño a fin de permitirle concentrarse en ser el principal detallista de descuento del país.

Fallando el blanco con Marshall Field's y Mervyn's

En 1902, George Dayton abrió Goodfellows, una tienda departamental grande, en la zona céntrica de Minneápolis. En 1910, la empresa había cambiado al nombre The Dayton Company. Al paso del tiempo, se abrieron nuevas tiendas en toda la región central de Estados Unidos, lo que incluyó en 1956 el primer centro comercial en recinto cerrado de dos pisos en una zona suburbana de Minneápolis. Seis años después, Target hizo su debut en Roseville, Minnesota, y se promovió como "un nuevo concepto en tiendas de descuento".

En 1969, The Dayton Company se fusionó con J. L. Hudson Company, cadena de tiendas departamentales de la región central estadounidense. El resultado fue The Dayton Hudson Corporation (DHC). En 1978, DHC adquirió Mervyn's, una cadena de tiendas de precios intermedios de la costa del Pacífico de Estados Unidos, con lo que ocupó el séptimo lugar por tamaño entre los detallistas de dicho país.

Al llegar 1979, Target aportaba a DHC más ingresos que ninguna de las otras entidades. Las ventas corporativas excedieron 10 000 millones de dólares en 1987. En virtud de su tamaño, DHC pudo comprar en 1990 la prestigiosa cadena de tiendas departamentales Marshall Field's, con sede en Chicago.

Desde que Ulrich asumió el mando de DHC, todas las tiendas departamentales de la compañía cambiaron su nombre a Marshall Field's. Un cambio de nombre, inclusive más significativo, ocurrió en enero de 2000, cuando DHC se convirtió en Target Corporation. El cambio es comprensible si se considera que la unidad Target aportaba 80% de los ingresos de toda la compañía. Mientras Mervyn's y Marshall Field's luchaban por incrementar las ventas, la dominación de Target dentro de la empresa crecía, al grado de que la cadena de descuento era responsable de 86% de los ingresos de la corporación, de casi 44 000 millones de dólares en 2003.

Inversionistas y analistas empezaron a preguntarse si una compañía podía atender las demandas distintivas de tres cadenas diferentes de manera adecuada. Así, en junio de 2004, Target vendió sus 62 tiendas Marshall Field's y nueve ubicaciones de Mervyn's a May Department Stores por 3 240 millones de dólares. Un mes después, varias empresas de inversionistas privados pagaron a Target 1 650 millones de dólares por la compra del resto de las tiendas Mervyn's y cuatro centros de distribución. Sin esa carga, Target podría concentrarse en su cadena del nombre de tiendas de descuento.

Enfoque en la moda

La estrategia de Target para convertirse en una cadena de tiendas de descuento de diseñadores también abarca interiores de tienda bien iluminados y sin amontonamiento, así como campañas publicitarias de avanzada en que aparece el omnipresente logotipo de Target, de un tiro al blanco. Sin embargo, la mercancía es lo que en verdad diferencia a Target de sus rivales y la compañía usa varias estrategias para desarrollar una mezcla de mercancías deseable. Primero, usa diseñadores de renombre para dar a objetos y ropa comunes una apariencia de diseñador para consumidores conscientes de su presupuesto. La línea con la firma de Michael Graves ha transformado

varios productos tan distintos como cacerolas, espátulas y fichas de póquer en piezas Art Déco de apariencia atractiva. Liz Lange fue comisionada para agregar gusto a la ropa de maternidad, conocida por carecer de moda.

Target también inyectó nueva vida a marcas decadentes, como la línea de ropa para adultos de Mossimo. El nuevo enfoque es incorporar las tendencias más recientes en prendas básicas (camisas, blusas y pantalones). Sin embargo, ninguna marca ha logrado un cambio tan grande como el de Isaac Mizrahi. Una vez estrella en la industria de la moda, el negocio de ropa de alta costura de Mizrahi fracasó en 1998; luego se convirtió en actor en un programa de un solo hombre y anfitrión de un extraño programa de televisión. Target ofreció a Mizrahi un acuerdo de licencia en 2002. Aun cuando algunos amigos le aconsejaron no asociarse con Target, Mizrahi saltó ante la oportunidad. "No es como si se tratara de Kohl's o J. C. Penney", comentó Mizrahi. "Target tiene imagen, un humor y libertad que es más de avanzada que cualquiera. No te estás vendiendo, te estás extendiendo."

La asociación de Mizrahi con Target ha elevado su estatura en la industria de la moda. "Target sólo fortalece el factor positivo de Isaac", explicó otro diseñador. Mizrahi está diseñando de nuevo prendas de alta costura. En fecha reciente, Target patrocinó un desfile de modas que mezcló prendas de Mizrahi con precios de alrededor de 5 000 dólares, con artículos baratos de su línea Target, algunos de menos de 25 dólares.

En el pasado, las líneas de ropa de Target parecían tener el mayor atractivo entre las mujeres jóvenes, pero la adición de la línea de Mizrahi es una faceta del plan de Target de atraer una base de clientes más amplia. Por ejemplo, Linden Hill, la nueva etiqueta privada de Target, está dirigida a un grupo de mujeres un poco mayores. Esta línea presenta diseños informales y relajados, pero al mismo tiempo un poco más sofisticados y, así, apropiados para entornos de oficina.

Target también se ha vuelto eficiente en líneas de productos poco conocidas, convirtiéndolas en marcas de casa de gran atractivo. En 2002, Target descubrió Method, un pequeño fabricante de productos de limpieza respetuosos con el ambiente con sede en San Francisco. Target empezó a promover los productos de esta compañía y se vendieron bien. Según el director ejecutivo de Method, "hemos ido de dos a diez líneas de productos".

En varios puntos de precios, Target ha sido adepto a asignaciones de mercancías distintivas. Ha establecido "The 1 Spot" cerca de las entradas de las tiendas para vender pequeños artículos para regalo, todos a un precio de un dólar la pieza. Además, Global Bazaar hizo su debut en enero de 2005 para aprovechar espacio normalmente dedicado a mercancía de temporada, como envoltura de regalos y decorados de Navidad. Presenta artículos de decoración para el hogar con un toque internacional e incluye piezas más grandes con precios de hasta 300 dólares.

Dar en el blanco de Wal-Mart y otros operadores de descuento

Mientras que Wal-Mart promueve sus precios bajos, y Target sus artículos de moda, Kmart no ha podido desarrollar y mantener una llamada efectiva y constante hacia los compradores. Al verse forzada a la bancarrota, muchas tiendas Kmart se convirtieron en un desorden, con niveles de inventario erráticos y diseños y decoración obsoletos. En contraste, las tiendas Target tienen aspecto limpio y uniforme, con pasillos de 3.60 m de ancho y sin cajas de mercancías que no han sido acomodadas. La expansión reciente de Target hacia el Noreste de Estados Unidos ha resultado especialmente amenazadora para Kmart. Por ejemplo, en Long Island, Nueva York, las ventas de Kmart disminuyeron 25% cuando se abrió una nueva tienda Target en la misma área.

Como Kmart, Sears creció con rapidez después de la Segunda Guerra Mundial, pero no pudo adaptarse conforme Wal-Mart y Target se extendían por el país. "Wal-Mart llegó con su gran servicio y bajos precios [y] otros detallistas empezaron a innovar más con productos y servicio. Sears y Kmart se dejaron llevar por la corriente y pensaron que eso era suficiente", observó un profesor de marketing de la Universidad de Pennsylvania.

En noviembre de 2004, Kmart anunció que compraba Sears, Roebuck & Co., por 11 000 millones de dólares. La empresa fusionada, Sears Holdings tiene un total de 3 500 tiendas en centros comerciales y ubicaciones independientes. Sears Holdings de inmediato anunció que empezaría a transformar cientos de locales Kmart en tiendas Sears.

La fusión Kmart-Sears hizo caer a Target del segundo al tercer lugar en términos de tamaño entre los detallistas de mercancía general. En el primer trimestre de 2005, Target obtuvo ingresos de 11 500 millones de dólares, 13% arriba del mismo periodo un año antes. La compañía también registró un ingreso neto de casi 500 millones de dólares. En el mismo periodo, la nueva Sears Holdings Corporation estimó sus nuevos ingresos combinados en 12 750 millones, pero registró una pérdida neta de 78 millones. En comparación, los ingresos de Wal-Mart (incluyendo la división Sam's Club) totalizaron casi 72 000 millones de dólares, con ingresos netos apenas debajo de los 2 500 millones.

Aunque Target Corp., es una empresa enorme, todavía es relativamente pequeña comparada con Wal-Mart, que es la compañía más grande del mundo, medida por el volumen de ventas. Así, Target evita enfrentamientos cara a cara con su competidor, con sede en Arkansas, al insistir en la moda y usando descuentos promocionales. En contraste, Wal-Mart resalta una mezcla de marcas de productores conocidos y sus propias marcas, con precios bajos todos los días. Pero Target está atenta a igualar los precios de Wal-Mart cuando compiten directamente en el mismo mercado. No obstante, Target redondea sus

precios a los 99 centavos de dólar más cercano (por ejemplo, $18.99), en tanto que Wal-Mart no lo hace (por ejemplo, $18.76).

En ocasiones, la competencia juega de formas extrañas. Durante la temporada festiva de 2003, campaneros voluntarios recolectaron casi 9 millones de dólares para el Ejército de Salvación fuera de las tiendas Target. Pero en 2004 Target decidió aplicar su política corporativa restringiendo solicitudes de ayudas caritativas en sus propiedades. Así, la cadena prohibió a los campaneros del Ejército de Salvación apostarse frente a sus tiendas. En respuesta, Wal-Mart rápido anunció que igualaría los donativos al Ejército de Salvación de sus clientes hasta por un millón de dólares. Aun cuando Target dona un promedio de 2 millones de dólares semanales para apoyar escuelas, servicios sociales y las artes, la prohibición de las actividades del Ejército de Salvación generó una gran publicidad mala para Target Corporation.

Target se propone expandirse intensivamente en el futuro cercano. Ya cuenta con tiendas en 47 estados de Estados Unidos, si bien sus mercados principales continúan siendo los de la región central. La meta corporativa es la de crecer de 1 400 tiendas a fines de 2004, a más de 2 000 para 2010. Con ese propósito, Target avanzó al agregar 83 nuevas tiendas, incluyendo 18 supercentros, en 2004.

Tiro al blanco en nuevos formatos

Wal-Mart desarrolló originalmente el formato de supercentros como una manera de hacer que la clientela vaya a sus tiendas con mayor regularidad. Tarde o temprano, Target apreció el enorme potencial de esas tiendas híbridas. "Las preferencias de los consumidores estaban cambiando ante las presiones de tiempo", afirma el presidente de Target. "La combinación de mercancías generales y alimentos tenía popularidad creciente." Así pues, en 1995 se abrió el primer SuperTarget en Omaha, Nebraska, con la oferta de las mercancías habituales de Target y abarrotes. A principios de 2004, se habían abierto 136 SuperTargets, en contraste con 1 671 supercentros de Wal-Mart.

La adición de abarrotes a la mezcla de mercancías incrementa considerablemente la complejidad de las operaciones de una tienda, además de que el margen de utilidad de los alimentos es mucho menor que el de otros artículos. La imagen de detallista con descuento de "mejor clase" de Target en realidad podría dañar los esfuerzos de la compañía de vender abarrotes. Según un analista de la industria de la empresa de correduría A. G. Edwards, los consumidores tienen la percepción de que los precios de Target por lo común son más altos que los de Wal-Mart. De hecho, cuando *Fortune* realizó una encuesta informal no científica para comparar 17 artículos idénticos en un supercentro de cada cadena, la revista encontró que los precios de Target eran ligeramente más bajos que los de Wal-Mart. A pesar del hecho de que las dos tiendas puedan tener precios comparables, la propiedad de Wal-Mart de más de las 25 bodegas de abarrotes distribuidas en todo Estados Unidos le brinda ventajas significativas de costos sobre Target.

Pero Target depende de su éxito en sus tiendas de mercancía general para competir con efectividad con Wal-Mart. Específicamente, Target está desarrollando varias marcas más que sólo se venderán en los SuperTargets, como la línea de accesorios y artículos de cocina Blue Ginger del célebre chef Ming Tsai. "Hemos elegido construir el concepto SuperTarget aparte de nuestra marca Target central al mostrar que tenemos conceptos de alimentos sorprendentes e innovadores que no se encontrarán en otra parte", explicó el vicepresidente ejecutivo de marketing de Target.

Parece que la estrategia de la compañía sigue estando en el blanco.

Preguntas

1. Además de otras cadenas de descuento, como Wal-Mart y Kmart, ¿qué otros tipos de detallistas serían competidores serios de Target?
2. ¿Qué más puede hacer Target para diferenciarse de Wal-Mart?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la operación de supercentros en el caso de Target?



CASO 2 Costco contra Sam's Club

Cómo cerciorarse de que la membresía tenga sus privilegios

En 1977, Sol Price abrió su primera tienda en San Diego y la llamó Price Club. Su apellido ("precio") era la elección perfecta para esa tienda, el primer club de almacén, que ofrecía a personas y pequeñas empresas la oportunidad de adquirir diversas mercancías a precios muy bajos.

Las compras directas de mucho volumen con los fabricantes, la mayor sencillez posible en las tiendas y el cobro de cuotas anuales de membresía bajas permitieron que Price Club cobrara precios apenas superiores a los que pagan los mayoristas. De hecho, si bien muchas

transacciones en los clubes de almacén se realizan con consumidores finales, una porción considerable de su volumen de ventas anuales proviene de organizaciones que realizan compras para reventa o para uso en la propia organización. Así pues, aunque se clasifican como detallistas, los clubes de almacén son en realidad un híbrido de detallista-mayorista.

En vista del éxito de Price Club, otras compañías detallistas emprendieron el desarrollo de su propia marca de club de almacén. Wal-Mart abrió sus tres primeros Sam's Club en 1983, mientras que Kmart intentó mantener el paso (*pace*, en inglés) con la cadena Pace Club. No pasó mucho tiempo antes de que el mercado se saturara hasta cierto punto, lo que produjo el cierre de tiendas y adquisiciones. Sam's compró los Pace Club, mientras que Costco adquirió la organización Price Club. Antes de que pasara mucho tiempo, estas dos cadenas, Sam's y Costco, acaparaban 90% del volumen de ventas de los clubes de almacén. El club de venta al mayoreo BJ's es el número 3, pero está lejos de los líderes.

Durante algún tiempo, las dos cadenas permanecieron separadas geográficamente. Sin embargo, al continuar su expansión empezaron a competir directamente una contra la otra, con frecuencia cada vez mayor. Y en tanto que la casa matriz de Sam's, Wal-Mart, domina el panorama de las ventas al detalle con descuento, ha luchado por igualar ese éxito en la arena de las bodegas de compras. Con sólo 449 tiendas, Costco logró ingresos (sin incluir las cuotas de membresía) de 47 100 millones de dólares en 2004. Con unas 550 tiendas, Sam's Club obtuvo ingresos menores en 10 000 millones que Costco ese mismo año. Y Sam's ha tenido cinco directores ejecutivos en los últimos 10 años, y cada uno trató de mejorar la posición de Sam's frente a Costco, su rival.

Mantenimiento de precios bajos

La premisa básica de los clubes de almacén es sencilla. En palabras del director general de Costco, James Sinegal: "Costco puede ofrecer precios más bajos y mayor valor al eliminar casi todos los adornos y costos relacionados históricamente con los mayoristas y detallistas convencionales, lo que abarca vendedores, edificios elegantes, entregas a domicilio, facturación y cuentas por cobrar. Nuestra operación es muy estricta, con gastos generales y de administración muy bajos, la cual nos permite transferir ahorros considerables a nuestros miembros". Lo mismo es válido en el caso de Sam's Club.

Las dos cadenas tienen dos grupos como miembros meta:

- Consumidores finales sensibles al precio, que quieren comprar abarrotes y otras categorías de productos con descuentos considerables.
- Pequeñas y medianas empresas, que frecuentemente revenden los artículos comprados en el club o los usan en sus operaciones cotidianas.

Las cuotas de membresía están muy estandarizadas en el ramo. En 2005, Costco cobraba 45 dólares anuales a ambos grupos de miembros, y Sam's, 35 y 30 dólares a individuos y organizaciones, respectivamente. Ambos clubes ofrecen un nivel de membresía "premier" que ofrece beneficios adicionales a cambio de una cuota anual de 100 dólares. Y dado que ambas cadenas derivan sus utilidades principalmente de las ventas de membresías, mantener estas cuotas lo más alto posible es imperativo para tener éxito.

La conservación de precios bajos es otra prioridad. Sinegal no permite que las mercancías en sus tiendas tengan un margen superior a 14%. Un vicepresidente de Costco explica esa política: "Los miembros cuentan con nosotros para obtener el mejor trato. Jim (Sinegal) no juega con eso". De hecho, los compradores de la cadena en ocasiones son reprendidos por hacerla *demasiado* bien. "Nuestra meta de margen es de 10% y más vale que haya un muy buen motivo para lograr algo mejor que eso, —explicó un comprador de Costco—. De otra forma, Jim dirá: "¿Entonces, por qué no bajaron los precios?"

Costco tiene otro método para mantener bajos los precios: Se asocia con los proveedores para evitar situaciones de agotamiento de inventarios. Por ejemplo, Kimberly-Clark recibe datos diarios de cada tienda Costco del país en relación con, digamos, los pañales Huggies. Es responsabilidad de Kimberly-Clark monitorear los datos para asegurarse de que cada tienda tenga los pañales suficientes para no quedarse sin existencias. Una dotación mayor ocuparía un espacio que es escaso y reduciría los fondos disponibles para otras mercancías.

Kimberly-Clark, que administra los inventarios de varios detallistas distintos, dice que ha podido ahorrarles 200 millones de dólares en dos años y él mismo se beneficia al mantener contentos a sus clientes. Finalmente, estos ahorros (o al menos parte de ellos) son trasladados a los consumidores.

Venta de artículos de precio alto

Costco decidió diferenciarse de otros clubes de almacén en el ofrecimiento de ciertas mercancías de precio alto, además de los paquetes multiunitarios de pilas, toallas de papel y cereales. En los pasillos de las tiendas Costco, los compradores pueden encontrar "tesoros" que van desde palos de golf TaylorMade hasta bolsas de mano Prada y Coach. Afamado por su selección de vinos, Costco vende más vinos que ningún otro detallista estadounidense rebasando los 500 millones de dólares anuales. En 2004 vendió más de 67 000 quilates de diamantes, incluyendo una sortija de diamantes de 190 000 dólares.

La cadena Costco ofrece de todo, desde obras de arte de Picasso, hasta mercancía general de Nautica, Kitchen Aid y Ralph Lauren. Oprah Winfrey presentó a Costco en uno de sus programas de televisión y alabó las cualidades de los suéteres de cachemira del club (50 dólares) y

un pastel de pollo de cazuela ($12.50). En ocasiones referido como "el efecto Oprah", el precio de las acciones de la compañía subió después de la publicidad favorable.

A fin de no verse superado, Sam's ha añadido artículos de precio más alto a su mezcla de mercancías. A principios de 2005, anunció que ofrecía un pendiente de diamantes único en su tipo valuado en 813 000 dólares por sólo $560 000. Desde una caja de coñac Courvoisier con etiquetas personalizadas, hasta una estatua Remington de 3 metros de altura, cada una con un precio de alrededor de 10 000 dólares, Sam's ha trabajado intensamente en ofrecer mercancías de más alta calidad.

No obstante lo anterior, Costco no parece estar preocupada. Un directivo de la cadena afirmó: "Traer una tarima de mercancías no basta para cultivar a un cierto cliente. Pueden traer una tarima de playeras Ralph Lauren en 37 dólares. Sin embargo, mientras que nuestros clientes compran cinco playeras, sus clientes no pagarán 37 dólares por una playera". Es probable que ésta sea una referencia a que la compañía matriz de Sam's Club es Wal-Mart, detallista que intenta atraer a consumidores de ingresos moderados. Como parte de la organización corporativa de Wal-Mart, Sam's tiene acceso a seminarios de capacitación de empleados y otros programas de soporte. Los compradores de ambas compañías trabajan juntos para asegurar buenos tratos, reduciendo así los costos de compra a fin de garantizar los precios más bajos posibles.

Lanzamiento de una tarima de nuevos servicios

Las mercancías de alta calidad a precios bajos no son el único atractivo de los clubes de almacén para los compradores. Las dos cadenas analizadas ofrecen una amplia gama de servicios, como farmacias, ópticas, áreas de comida y procesado de fotografías que están a disposición de todos sus miembros. Además, ambos clubes venden membresías más costosas que proporcionan más beneficios. Por ejemplo, los miembros de la Costco Executive Gold Star, que pagan 100 dólares anuales, ganan recompensas de hasta 2% en la mayoría de sus compras en Costco y reciben beneficios extra sobre los servicios a los miembros como menores cuotas por impresión de cheques, financiamiento de autos y servicio telefónico de larga distancia.

Los dos clubes ofrecen servicios que son atractivos para los propietarios de pequeños negocios. Sam's, por ejemplo, ofrece acceso al correo directo y servicios de marketing, procesamiento de tarjetas de crédito, préstamos para negocios pequeños, procesamiento de nóminas y hasta planes de retiro. "Un buen número de nuestros miembros de negocios tienen 10 empleados o menos, así que para ellos el costo de enrolarse en un plan 401K es prohibitivo", comentó un ejecutivo de Costco.

Esos servicios diferencian a los clubes de almacén de otros tipos de competidores, como Target y Wal-Mart, además de generar lealtad de los clientes. Ambas compañías tienen tasa de renovación de membresías cercana a 85%. Las dos continúan añadiendo servicios a medida que se expanden de manera intensa y compiten directamente entre ellas con frecuencia cada vez mayor.

Ofrecimiento de un buen trato a sus empleados

Como reflejo de su mercancía de mayor precio, la cifra de ventas por tienda de Costco fue significativamente mayor que la de Sam's en 2004. En tanto que Sam's reportó ventas de 516 dólares por pie cuadrado, Costco obtuvo casi $800. Y con ingresos anuales de alrededor de 50 000 millones, Costco es el quinto detallista más grande de Estados Unidos.

A pesar de su evidente éxito, Costco ha sido criticada por algunas de sus políticas. Ha adquirido la reputación de ser un patrón generoso, que paga sueldos por arriba del promedio y otorga beneficios muy atractivos, en especial al compararlos con sus competidores en el sector detallista. Los recién contratados ganan más de 10 dólares la hora. Los cajeros pueden ganar hasta 40 000 dólares anuales en un plazo de 3 años y medio. Además, Costco cubre más de 82% de los costos de salud de sus empleados, comparado con sólo 47% de Sam's Club.

Muchos analistas de la industria han cuestionado la estrategia de Costco. "Sus beneficios son demasiado generosos, —explicó un analista detallista de Deutsche Bank Securities—. Las compañías públicas primero deben cuidar a sus accionistas. Costco opera su negocio como una compañía privada."

"Lo último que quiero es que la gente crea que el accionista no me importa", replicó Sinegal, propietario de más de 3 millones de acciones de Costco. "Pero sucede que creo que para recompensar al accionista a largo plazo, tienes que complacer a tus clientes y trabajadores." Los resultados de Costco apoyan el punto de vista de Sinegal. La rotación anual de la cadena es de sólo 24%, frente a 50% anual de Sam's. Considerando que cuesta alrededor de 2 500 dólares entrenar a los nuevos empleados, una rotación relativamente baja se traduce en grandes ganancias para Costco.

Además, la fuerza de trabajo de Costco es muy leal. "Los empleados están dispuestos a hacer lo que sea para realizar el trabajo", comentó Julie Molina, empleada de mucho tiempo. Los empleados de Costco generan utilidades por persona de 13 500 dólares anuales, comparados con los $11 000 de Sam's. "Pagar sueldos más altos se traduce en mayor eficiencia", explicó el director de finanzas de Costco. Los empleados de Costco a menudo generan ideas que ahorran costos que se implementan en toda la compañía. Por ejemplo, en respuesta a la suge-

rencia de un empleado, ahora se usan tubos neumáticos en la mayoría de las ubicaciones de Costco para llevar directamente efectivo de las cajas registradoras a las oficinas de la tienda.

En tanto que Costco ha sido criticada por su benevolencia, Wal-Mart, la casa matriz de Sam's, enfrenta las críticas opuestas. El principal detallista ha sido acusado de pagar sueldos relativamente bajos y proporcionar beneficios mínimos para mantener su posición como el líder de bajo costo de la industria.

En busca de una ventaja competitiva

A fin de incrementar sus ventas por tienda, la división de club de almacén de Wal-Mart está tratando de diseñar otras formas, además de sus bajos precios, para distinguirse. Sam's ha decidido dedicarse activamente a los negocios pequeños y ha adoptado el lema "estamos en el negocio para los negocios pequeños". Con esto en mente, Sam's ha empezado a reformular su estrategia para proporcionar más mercancía que sea atractiva para los propietarios de negocios pequeños. En particular, tiene como meta a compañías de servicio de alimentos, tiendas de conveniencia, centros de atención diurna y operadores de máquinas expendedoras. Por ejemplo, se ha deshecho de artículos de impulso de temporada, como calcetines de Halloween y ha acumulado artículos de uso diario en la oficina, como archiveros y actualizaciones de memoria para computadoras.

Al reconocer que los artículos de abarrotes representan casi una tercera parte de sus ventas, Sam's vuelve al empaque en volumen, como costales de azúcar de 25 kilos para atraer a los restaurantes. También promueve la capacidad de sus panaderías de colocar logos y eslóganes de compañías en pasteles y panecillos. Sam's también trata de atraer a más propietarios de pequeños negocios al permitirles colocar sus pedidos por fax o transmitirlos vía Internet para recogerlos luego en el almacén.

Costco también atiende a los propietarios de pequeños negocios, en parte al buscar sus compras personales, así como las de negocios. "Nuestros clientes no conducen 20 kilómetros para ahorrar en un frasco de mantequilla de cacahuate, —declaró Sinegal—. Vienen en busca de tesoros." De hecho, según A. C. Nielsen, más de 50% de los compradores que frecuentan los clubes de almacén pueden describirse como "acomodados".

Y la filosofía de la "búsqueda de tesoros" parece funcionar para Costco. Mientras buscan esa compra especial, también colocan productos estándar (como toallas de papel, artículos de limpieza, y sí, frascos de mantequilla de cacahuate) en sus carritos de compras. La estrategia de Costco incita a los miembros a visitar sus almacenes unas 11 veces al año, gastando un promedio de 94 dólares en cada ocasión. En comparación, los miembros de Sam's Club lo visitan 8.5 veces al año y pagan alrededor de 78 dólares por visita.

Además de proporcionar a los clientes la emoción de la búsqueda, Costco también los favorece de otras formas. Pueden regresar artículos sin ser preguntados sobre el particular, excepto en computadoras, que pueden ser reembolsadas en seis meses. Y Costco ha extendido sus operaciones para incluir otro proyecto detallista. La corporación ha abierto dos expendios Costco Home, uno cerca de la sede de sus oficinas generales en Kirkwood, suburbio de Seattle, Washington, y el otro en Tempe, suburbio de Phoenix, Arizona. Sólo disponibles para miembros de Costco, estas tiendas ofrecen decorados para el hogar de máxima calidad. Aunque los nuevos formatos han sido exitosos, los planes a corto plazo de la compañía sólo incluyen un par más de tiendas Costco Home.

En lugar de ello, Costco tiene planes de extender con intensidad su red de clubes de almacén. El programa de expansión incluye 20 aperturas en 2005, 30 más en 2006 y 35 en 2007. En algunos casos, la expansión intensa ha llevado a estos clubes fuera de sus zonas de seguridad. Por ejemplo, aunque Sam's ha sido durante muchos años el club de almacén dominante en Texas, en 2000 y 2001 Costco inauguró 10 nuevas tiendas en dicho estado.

Los analistas están preocupados por la saturación del mercado estadounidense, si bien un vicepresidente de Sam's afirma: "No vemos que ocurra necesariamente en el futuro esa saturación. Simplemente continuaremos viendo buen crecimiento y mercados para este formato".

Abriendo el negocio en ultramar

Ninguna de las dos cadenas de clubes pasa por alto el escenario internacional, con los retos y oportunidades que le son propios. En la actualidad, hay más de 100 ubicaciones Costco fuera de Estados Unidos; la mayoría están en Canadá, con otras en Reino Unido, México y Asia. Sam's opera 80 clubes en cinco países, además de Estados Unidos. Ambas compañías tuvieron que adaptarse a los gustos y estilos de compra locales.

Costco cree que el concepto del club de almacén es viable en cualquier país, pese a lo cual se vio sorprendido ante la variación de las preferencias de los consumidores de una nación a otra. Por ejemplo, a los compradores de Reino Unido les gusta el jugo de arándano, que antes no tenían a su disposición. El aceite de oliva, canastas de baloncesto y donas han resultado muy populares en Japón.

Al mismo tiempo, ambas cadenas de clubes de almacén seguían vendiendo muchos de esos artículos en Estados Unidos. En 2005, los clubes de almacén representaban una industria doméstica de 90 000 millones de dólares, con Costco y Sam's incrementando sus ventas anuales alrededor de 10%. No obstante, los clubes de almacén en la actualidad sólo representan 4% del sector

detallista doméstico, por lo que les queda bastante lugar para el crecimiento. Así, la fuerte competencia entre Costco y Sam's Club continuará, y tal vez se intensifique.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los pros y contras de operar un establecimiento detallista cuyos compradores deben ser miembros de él?
2. ¿Cuáles son las ventajas diferenciales de Costco en relación con Sam's, y a la inversa?
3. ¿En cuáles aspectos, si acaso, los clubes de almacén tienen que tratar de manera diferente con los consumidores finales y los compradores mayoristas?
4. ¿Acaso un club de almacén debe agregar nuevos servicios, que podrían aumentar los costos y, a su vez, los precios, para atraer a nuevos miembros? ¿O debería tratar de identificar posibles ahorros en costos para mantener sus precios bajos o inclusive disminuirlos? Explique su respuesta.





CASO 3 Lanzamiento de Brahma en Chile

Elaborado por: Alexis Gutiérrez Caques
Coordinador del área de marketing en la Escuela Ingeniería Comercial, Universidad Santo Tomás, Chile.

La aparición de nuevas marcas de cerveza, el incremento de su consumo entre los jóvenes y el crecimiento de segmentos *Premium,* gracias al aumento del ingreso per cápita de la población, son los principales ingredientes que han impulsando los mercados más significativos de la industria de las bebidas alcohólicas en Chile. Con el fin del invierno comienza una curva ascendente de ventas que se extiende aproximadamente hasta marzo, de acuerdo con datos de Latin Panel.

Durante el lanzamiento de Brahma, una nueva marca de cerveza que competirá en precio y calidad con la cerveza Cristal, de la Compañía de Cervecerías de Chile (CCU), un alto ejecutivo de Cervecerías Chile declaró: "En este nuevo contexto, iniciamos hace tres años un proceso de investigación con el objetivo de comprender cuál era el grado de satisfacción que los jóvenes chilenos, que representan 50% del consumo de cerveza en el país, tienen de la oferta que entregan las marcas tradicionales. Compartimos estrechamente con ellos para conocer su lenguaje y así entender qué es lo que buscan, entramos en sus mentes para saber qué es lo que quieren y esperan del mundo que hoy les toca vivir y, por supuesto, cómo debería ser la cerveza que les gustaría disfrutar. Gracias a este proceso, hoy les entregamos la mejor respuesta a sus inquietudes, una marca, Brahma, de calidad internacionalmente probada".

En directa alusión a marcas establecidas en el mercado, como la masiva cerveza Cristal de CCU, el ejecutivo plantea que

> …tras explorar con profundidad las necesidades, deseos y carencias de los jóvenes constatamos lo poco que los representan las marcas tradicionales presentes en el mercado chileno. Esta insatisfacción se expresa a través del lenguaje con que les hablan las marcas, con lo poco relevantes que son sus propuestas y con la falta de innovación que con ellas se experimenta.
>
> Con esto nace una oportunidad de hacernos cargo de este problema. Los jóvenes nos están señalando un negocio a desarrollar, nos están dando una pauta para potenciar nuestras ventas. Pero no se trata sólo de responderles con un nuevo comercial de televisión o con una botella diferente. De lo que se trata es de entregarles una propuesta integral que llene el vacío que hoy tienen. Estamos hablando de la demanda de sabor y de carácter que le piden a su cerveza.

Señaló también que con esta introducción de marcas pretenden que se genere un aumento de interés por la cerveza y una propuesta que se traduzca en más personas consumiendo y gastando en cerveza.

> En consecuencia, que nuestros negocios mejoren sus ventas y crezcan con más fuerza.
>
> A este panorama hay que agregar un par de factores que son importantes, la reactivación económica y las proyecciones de un verano caluroso que pensamos que hará aumentar el consumo de este producto.

Veintiún por ciento más de participación de mercado es lo que ha ganado esta compañía cervecera en el periodo comprendido entre agosto de 2004 y agosto de 2005,

según un informe de AC Nielsen. El estudio señala también que la empresa, filial de la internacional InBev, registró aumento en su participación de mercado en todos los canales de distribución. En el país, Cervecería Chile S.A. cuenta con un portafolio que incluye las marcas Becker, Báltica y Paceña, a la que se ha sumado ahora Brahma.

Ninguna empresa relacionada con la cerveza se mantiene al margen. El gerente de marketing de Distribuidora Errázuriz, que reparte marcas de cervezas *premium* importadas como Corona, Imperial, Grolsh y Negra Modelo, plantea que "Corona ha tenido un crecimiento sostenido durante por lo menos tres años, estamos hablando de un nicho de negocio, pero está lejos de participar en competencias como la de Brahma y Cristal".

Respecto a la guerra de la cerveza que podría desatarse entre CCU y Cervecería Chile, el ejecutivo comenta:

> La llegada de Brahma es favorable para el mercado de cervezas. Habrá un aumento en la comunicación de estos productos y también para el mercado es favorable que los vinos hayan aumentado sus costos y subido sus precios. Cuando se deja de consumir un vino caro la gente se va a la cerveza cara, y eso es parte del crecimiento de este mercado. Hoy vemos una Brahma que viene a competir con una Cristal, y habrá un movimiento fuerte en el segmento de las cervezas, pues la competencia hace muy bien.

¿Cuál es la situación de las marcas *premium*?

En los últimos años se ha visto que el ingreso per cápita ha aumentado y eso provoca que los nichos de negocio *premium* tengan más participación de negocio. Las cifras muestran que este segmento crece a una tasa aproximada de 12%, lo que revela que los consumidores están refinando sus gustos y eligiendo distintos tipos de productos. Hay un desarrollo de las cervezas *premium*, lo que redunda en un crecimiento de este tipo de productos.

El ejecutivo resalta un punto interesante al decir que "no es menor el hecho de que la mayor actividad de CCU y de Cervecerías Chile haya recaído en el segmento *premium*. CCU, por ejemplo, con Heineken, Kunstmann, Budweiser y Austral, es una empresa que está muy dedicada a potenciar este tipo de productos".

La voz de las tiendas al menudeo

La cerveza es uno de los productos más vendidos a través del canal tradicional y supera ampliamente en ventas a los supermercados. De acuerdo con cifras de AC Nielsen el primero obtiene 39.7% de las ventas totales y los supermercados 22.2%. Escuchar la voz de las tiendas entonces es muy importante para poder entender la realidad de este mercado.

Jorge Eguiguren es dueño de la tienda El Tiempo en la Botella, ubicada en la esquina de Avenida Grecia y José Pedro Alessandri, en Santiago de Chile. Según él, ostenta el récord de venta de cervezas en esta ciudad, con un punto alto de 800 cajas por semana cuando la economía es bien y el calor arrecia en la ciudad. Sus clientes más fieles son los jóvenes y tiene un refrigerador especialmente acondicionado para mantener la cerveza bien helada.

Experto en el mercado cervecero, Eguiguren opina que la entrada de nuevas marcas al mercado da nuevos aires y renueva el panorama, lo que siempre es bueno para reactivar las ventas y generar más ganancias. Este comerciante está seguro de que Brahma competirá fuerte con Cristal "porque es un tipo de cerveza con buen sabor y agradable al paladar que gustará mucho a los jóvenes".

Eguiguren comenta:

> Si nos acompaña el clima, aumentará la venta de cerveza, y más todavía con la llegada de Brahma, que viene impulsada por una campaña publicitaria fuerte de la mano del grupo cervecero más grande del mundo, enfocada directamente al sector juvenil, que es uno de los que más consume cerveza en el país. Creo que la imagen es buena y acertada, así que aumentarán las ventas.

Al comparar las propuestas de CCU y Cervecería Chile, Eguiguren plantea que la de CCU es:

> … más tradicional, pero también ha estado con una campaña muy intensa enfocada a la juventud. También CCU va a competir fuerte y eso generará que aumenten ostensiblemente las ventas, porque habrá una preocupación de hacerlo mejor por parte de todas las compañías, y ante eso se ve beneficiado el consumidor, porque hay una mayor competitividad en cuanto a precios y a despliegue de promociones.
>
> Por ahí podría detonarse una pequeña guerra de la cerveza. Se va a poner entretenido el mercado. CCU tenía la supremacía del mercado cervecero porque maneja varios productos y ahora se las va a tener que ver con un gigante de la cerveza como el grupo Inbev y la cerveza Brama.

Lanzamiento de Brama (verano de 2006)

Con un despliegue absolutamente playero, arena real, palmeras, una triple pantalla gigante simulando una puesta de sol y muchas chicas guapas en bikini ofreciendo cerveza helada, Cervecería Chile lanzó al mercado Brahma, marca 100% producida en Chile, adaptada al gusto y necesidades de los consumidores nacionales.

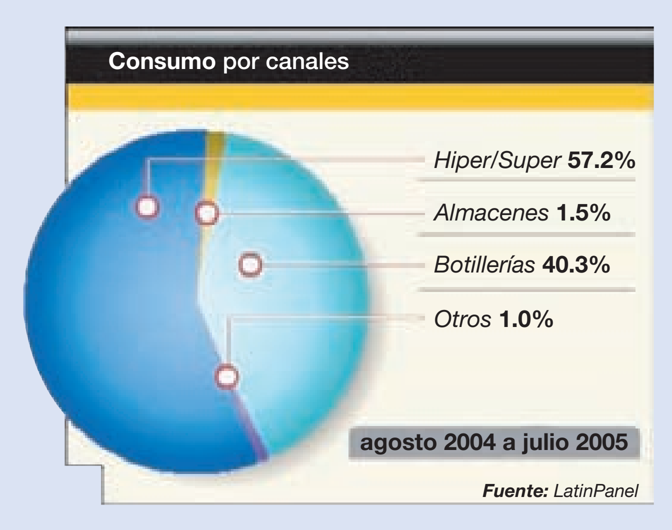
Esta marca le apuesta a cautivar a los jóvenes chilenos y estará disponible en botella retornable de 970 mililitros, lata de 354, botella desechable de 330, botella retornable de 335 y schop.

Para Cervecería Chile este lanzamiento es el hecho más importante de la industria cervecera nacional desde la llegada de Becker, en 1991.

El proyecto Brahma es el resultado de más de dos años y medio de investigación, durante la que se realizaron más de veinte estudios de mercado. Esta investigación exploró en profundidad las necesidades, deseos y carencias de los jóvenes consumidores chilenos y en ellas se constató que las marcas tradicionales no estaban representando ni satisfaciendo sus necesidades.

Brahma es la octava cerveza más vendida del mundo. Es una marca que ha demostrado todo su potencial y fuerza en los principales mercados de Sudamérica, además de estar presente en más de 15 países, como Inglaterra, Estados Unidos, España, Bélgica, Canadá y Francia.





Preguntas

1. Determine el consumo de cerveza a nivel de hogares sabiendo que:
   a) de acuerdo con el Censo 2002, la población era de 15 342 251 habitantes y de
   b) 3 965 019 de hogares.
2. Determine el consumo de cerveza, a nivel del segmento jóvenes.
3. Al considerar la categoría de cerveza *premium*, ¿en qué etapa del ciclo de vida se encuentra? Fundamente su respuesta y señale tres razones.



4. Describa las estrategias de marca de:
   a) CCU.
   b) Cervecerías Chile.
5. ¿Qué estrategia de segmentación utiliza CCU? Fundamente su respuesta.
6. ¿Qué estrategia de cobertura de distribución utilizan CCU y Cervecerías Chile. Fundamente su respuesta.
7. ¿Qué tipo de canal de distribución utilizan CCU y Cervecerías Chile? Fundamente su respuesta.
8. En invierno, CCU destaca por su promoción de ventas de la "malta Morenita", de un litro a un precio rebajado. Señale qué tipo de promoción usa.
9. CCU apoya diversos eventos deportivos con su marca Cristal, y en especial "La Vuelta Ciclista de Chile." Señale las actividades del *mix* comunicacional que esto involucra.
10. En verano, las empresas utilizan profusamente los "Teams". ¿A qué actividad del *mix* comunicacional corresponde. Fundamente su respuesta.
11. Al lanzar Brahma, Cervecerías Chile:
    a) Modificó la cantidad de marcas dentro de la línea.
    b) Modificó la amplitud de líneas.
    c) Modificó la consistencia de sus líneas.
    d) Otro. Señale: ____________________________

    Fundamente sus respuestas.
12. Cuando Latin Panel dice que Cervecerías Chile ha ganado "un 21% de participación de mercado entre agosto de 2004 y agosto de 2005" se refiere a:
    a) una política
    b) una estrategia
    c) un objetivo
    d) un método
    e) otro. Señale: ____________________________

    Fundamente su respuesta.
13. ¿Cuál es la estrategia de posicionamiento de Cervecerías Chile con su producto Brahma para competir con Cristal?
14. El consumo de cerveza está muy influenciado por factores como:
    a) estilos de vida
    b) modales
    c) estacionales
    d) económicos
    e) otro. Señale: ____________________________

    Fundamente su respuesta.

CASO 4 Estrategia de distribución tipo *push* para pastas alimenticias

Elaborado por: Raúl Mejía Estañol, Dr. Raúl Mejía Estañol
Consultor y profesor de posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración UNAM y en la Universidad La Salle A. C.

La compañía Gamesa S. A de C. V. enfrenta un problema de distribución de su línea de pastas alimenticias en el Estado de México.

Los hermanos Garcés eran el mayorista y detallista de abarrotes más grande de la región en el Estado de México, con su principal sede en la ciudad de Toluca. Tenían varias unidades de negocio del tipo mayoreo y autoservicio, y gozaban de gran renombre en el medio comercial, por lo que tenían gran poder en la penetración de cualquier marca que eligieran como necesaria en la zona y con buena expectativa de hacer negocio. Dentro de su línea de productos se encontraba la pasta alimenticia, y comercializaban preferentemente la marca La Moderna (http://www.lamoderna.com.mx), cuya fábrica se localizaba también en la ciudad de Toluca, e incluía una línea de galletas, con la cual generaba sinergia en la distribución. Ambas compañías sostenían excelentes relaciones comerciales. La pasta La Moderna tiene un empaque atractivo e inspira gran confianza en el consumidor, además de que es percibida como de alta calidad. A través de esta alianza, esta pasta es líder en la participación de mercado. Realmente, el mayoreo y el autoservicio de los Garcés representan un canal de distribución clave para el éxito del cualquier negocio de abarrotes.

El centro de distribución de Gamesa (http://www.gamesa.com.mx/), localizado también en Toluca, comercializa pasta alimenticia con la marca Yemina de Gamesa y galletas de la marca Gamesa, y es líder a nivel nacional en esta línea de producto. Según comentarios del consumidor, el empaque de la pasta alimenticia no refleja confianza si se compara con los empaques de los productos de la competencia, principalmente contra el de

La Moderna; en el empaque se indica que la pasta está enriquecida con huevo, pero el mercado no lo percibe así por su color casi blanco.

La gerencia del centro de distribución de Gamesa había cometido el error de entrar en conflicto con los hermanos Garcés, al grado de romper relaciones comerciales. Dos años después, esta empresa había perdido más de 60% de participación de mercado de ese estado. El corporativo de Gamesa Comercial cambió de gerente y el nuevo se fijó como objetivo mejorar las relaciones comerciales con este mayorista, ya que surtía a 100% de las tiendas pequeñas del estado, y las tiendas de autoservicio eran preferidas con respecto a otras tiendas de autoservicio de la competencia.

Los resultados de un estudio al consumidor realizado por Gamesa sobre esta línea de producto indicaron lo siguiente:

1. En las casas habitación se acostumbra comer pasta alimenticia al menos cinco veces a la semana.
2. En 90% de los casos prefieren la pasta de La Moderna.
3. No consumen la pasta de Gamesa porque, aunque su publicidad dice que tiene huevo, el aspecto físico del producto no lo representa.
4. Tampoco consumen la marca Yemina de Gamesa argumentando que al cocinarse se deshace. A la pasta de La Moderna no le pasa eso.

En otro estudio sobre los productos del competidor realizado por Gamesa se encontró que la pasta de La Moderna tenía más resistencia y conservaba más tiempo su consistencia y textura, por lo tanto, el consumidor la apreciaba más, además de que el color que tiene sí parece que tenga huevo, aunque en su publicidad no lo diga.

A través de un análisis de los hechos y las condiciones de mercado, se partió de la hipótesis de que había que generar demanda en el punto de consumo y educar al consumidor, y de esta manera se generaría demanda al intermediario mayorista y detallista. Por lo tanto, se debía desarrollar una estrategia del tipo *trade marketing* y de *push*, que tendría los siguientes lineamientos:

1. Educar al consumidor para cocinar adecuadamente el producto, ya que el problema radica en el método de preparación no en el producto.
2. Dar a conocer el producto.
3. Provocar el consumo y crear demanda.
4. Captar al intermediario mayorista y de autoservicios, en el negocio de los Garcés, creando atractivos de mercado y de negocio, ya que representaba más de 80% de participación del mercado, tanto de mayoreo como al detalle.

La estrategia tipo trade marketing que se decidió implementar fue la siguiente:

Ubicación de la ciudad de Toluca, Estado de México. México.



1. Realizar una venta de casa por casa en la cual las vendedoras tuvieran la oportunidad de demostrar físicamente las bondades del producto al consumidor final.
2. Implantar un programa de degustación en tiendas de autoservicio de la competencia.
3. Llevar a cabo una campaña de radio con sugerencias y regalar producto a través de un concurso a la mejor receta, y premiar diez recetas por programa.

La estrategia del tipo *push* se centró en fortalecer una campaña de relaciones con los señores Garcés, presentándoles una oferta de venta del tipo "socio de negocios" para reiniciar de relaciones comerciales.

El primer reto que se tuvo que enfrentar fue capacitar a las vendedoras de casa por casa en el cocinado del producto, ya que estas vendedoras no eran consumidoras de la marca Gamesa. El segundo reto fue dominar la técnica de ventas para demostrar a las amas de casa la bondad del producto. El tercer reto se centró en capacitar a la degustadora que enseñaría a las demás a cocinar las diferentes pastas y a desarrollar la estrategia de degustación. Casa por casa, la pasta se vendía en ofertas de cinco paquetes de 200 gramos cada uno al precio de cuatro, que equivalía a precio de mayorista, y el consumidor se ahorraba 20% con respecto al precio de tienda.

1. Se lanzó una campaña matutina de concursos por radio a la mejor receta, en la que se obsequiaba una despensa de pastas a las diez mejores recetas.
2. Se contrató a un equipo de vendedoras casa por casa que se capacitaron en el cocinado del producto y en la técnica de venta.
3. Se diseñó un paquete promocional para que en la compra de un paquete de cuatro pastas el comprador recibiera uno de obsequio.
4. Se zonificó la ciudad y se implantó un programa de recorrido, de tal suerte que en dos semanas se visitaran todas las colonias: esta campaña se aplicó durante tres meses.
5. Se implantó la venta en tiendas misceláneas con el mismo personal de casa por casa, y con la misma promoción los siguientes tres meses y al finalizar se reinició en casas habitación.
6. Se introdujo la degustación en tiendas de autoservicio de la competencia durante un año, rotando cada semana.
7. Se logró hacer negocio con el principal mayorista y detallista a través de ofrecerle completar su línea con productos de Gamesa que no trabajaba La Moderna, con lo que los señores Garcés aceptaron reiniciar relaciones comerciales con Gamesa, con lo cual se consolidó el negocio.

Después de diez meses se logró una venta de pasta de 4.5 toneladas y su efecto sinérgico fue tal que se pasó de facturar 30 toneladas mensuales a 70 en ese mismo periodo en el territorio de influencia.

Los beneficios adicionales fueron:

1. El consumidor aprendió a cocinar el producto
2. Se generó demanda al intermediario
3. Se mejoraron las relaciones comerciales con la cadena de distribución.

Sólo había que esperar los resultados de la publicidad de boca en boca para tener un mayor volumen de ventas.

Preguntas de análisis

1. ¿Considera que la estrategia promocional fue bien manejada? Fundamente su análisis.

2. ¿Qué estrategia de distribución tipo *push* implementada por Gamesa para su pasta fue la adecuada? ¿Qué mejoraría?

3. ¿La estrategia de generación de demanda en el punto de consumo en beneficio del canal de distribución fue creativa de acuerdo con el tipo de producto? Fundamente su respuesta.

4. ¿Deben los fabricantes considerar la estrategia de mercadotecnia de apoyo al canal?

5. Para ganar participación de mercado, ¿qué importancia tiene el crear y fomentar relaciones del tipo "socio de negocios" por parte de los fabricantes?

6. ¿Cuáles considera que serían los aspectos centrales en la administración del canal desde el punto de vista del fabricante?

Fuentes

Caso 1: Target

www.target.com, consultado el 24 de junio de 2005; *www.kmart.com,* consultado el 24 de junio de 2005; Ann Zimmerman y Amy Merrick, "Wal-Mart, Target Lift Profits, But Outlooks Reveal Two Tales", *The Wall Street Journal*, 13 de mayo de 2005, p. A3; Laura Heller, "Innovative Thinking Permeates Future Business Model", *DSN Retailing Today*, 11 de abril de 2005, p. 40; Teri Agins, "Style & Substance: The Lessons of Isaac", *The Wall Street Journal*, 7 de febrero de 2005, p. B1; Ann Zimmerman, "Salvation for Ringers: Target's Charity Ban is a Boon for Wal-Mart", *The Wall Street Journal*, 17 de diciembre de 2004, p. B1; Amy Merrick, Gary McWilliams, Ellen Byron y Kortney Stringer, "Targeting Wal-Mart", 1 de diciembre de 2004, p. B1; Parija Bhatnagar, "The Kmart-Sears Deal", *CNN/Money,* 7 de noviembre de 2004, no se proporcionan páginas; Julie Schlosser, "How Target Does It", *Fortune,* 18 de octubre de 2004, pp. 100-101+; Amy Merrick, "Target Will Sell Mervyn's to Group for $1.65 Billion", *The Wall Street Journal*, 30 de julio de 2004, p. B3; Emily Scardino, "Target and Isaac Aiming for the Bullseye Again", *DSN Retailing Today,* 5 de julio de 2004, p. 4; Laura Heller, "May Buys Field's From Target", *DSN Retailing Today,* 21 de junio de 2004, pp. 1+; Emily Scardino, "Target

Assortment Taps into Wider Demographics", *DSN Retailing Today,* 5 de abril de 2004, pp. 19+; Kemp Powers, ""Kitchen Sink Retailing", *Forbes*, 2 de septiembre de 2002, p. 78; "Target: 40 Years of Retailing", *Home Textiles Today*, 27 de mayo de 2002, pp. 16-17; "Target: Product Development Excellence", *Home Textiles Today*, 27 de mayo de 2002, pp. 16-17; "On Target", *The Economist*, 5 de mayo de 2001, p. 6; Susan Chandler, "Target Corp. Makes Field's Day", *Chicago Tribune*, 13 de enero de 2001, sección 2, p. 1; y Gerry Khermouch, "Target Hits Bullseye", *Brandweek*, 5 de junio de 1995, pp. 22-26.

Caso 2: Costco contra Sam's Club

www.samsclub.com, y *www.costco.com*, ambos consultados el 26 de junio de 2005; Barbara Thau, "Costco Posts Sales, Earnings Increases", *HFN*, 7 de marzo de 2005, p. 48; "Costco Cites Home As Strong Area", *Home Textiles Today,* 7 de marzo de 2005, p. 6; Kortney Stringer, "Costco's Deep Discounts Don't Extend to Its Share Price", *The Wall Street Journal*, 22 de febrero de 2005, p. C1; Analisa Nazareno, "Upscale But Cheap, Costco May Be the Only Retailer Wal-Mart Fears", *San Antonio Express-News*, 1 de enero de 2005, p. 9H; Debbie Howell y Mike Duff, "Small Business Focus Pays Off for Sam's", *DSN Retailing Today,* 11 de octubre de 2004, pp. F1+; Stanley Holmes y Wendy Zellner, "The Costco Way", *BusinessWeek*, 12 de abril de 2004, pp. 76-77; Ann Zimmerman, "Costco's Dilemma: Be Kind to Its Workers, or Wall Street?", *The Wall Street Journal*, 26 de marzo de 2004, p. B1; John Helyar, "The Only Company Wal-Mart Fears", *Fortune*, 24 de noviembre de 2003, pp. 158+; Nanette Byrns, "The Bargain Hunter", *BusinessWeek*, 23 de septiembre de 2002, p. 82; Suzanne Woolley, "Costco? More Like Costgrow", *Money*, agosto de 2002, pp. 44-46; Mike Duff, "Clubs Look to Build on Successful Initiatives", *DSN Retailing Today*, 20 de mayo de 2002, p. S5; Doug Desjardins, "Costco Forges Ahead with Clubs No. 3 and 4", en *DSN Retailing Today*, 6 de mayo de 2002, pp. 4, 23; Doug Desjardins, "Clubs Benefit by Adding New Member Perks", en *DSN Retailing Today*, 22 de abril de 2002, pp. 5, 29; Ken Clark, "Two Strategies, One Popular Segment", *Chain Store Age*, noviembre de 2001, pp. 56-58; Ann Zimmerman, "Taking Aim at Costco, Sam's Club Marshals Diamonds and Pearls", *The Wall Street Journal*, 9 de agosto de 2001, pp. A1, A4, y Emily Nelson y Ann Zimmerman, "Kimberly-Clark Keeps Costco in Diapers, Absorbing Costs Itself", *The Wall Street Journal*, 7 de septiembre de 2000, pp. A1, A12.

Capítulo 17

PARTE 6



"En cuanto a promoción, Netflix ha emprendido más actividades que sus competidores para llegar a posibles suscriptores, porque es el único participante importante sin tiendas detallistas."

Comunicaciones integradas de marketing

¿Puede **Netflix** crear un mensaje real para consumidores de mentes fantasiosas?

En 2000, parecía que Netflix seguiría los pasos de muchos más negocios fracasados de Internet. El plan de negocios era duplicar el modelo de renta de videos al detalle, pero sin las tiendas detallistas. Netflix ofrecía a los consumidores la oportunidad de alquilar videos vía Internet, después se los hacía llegar por correo postal. Como en las tiendas de videos, había un cargo por alquiler y una penalización por demoras de videos no devueltos a tiempo. Cuando el volumen de negocios del primer año fue decepcionante, la empresa trató de reducir su cuota por rentas y extendió el periodo de alquiler, pero ninguna de las dos opciones pareció ayudar. Enfrentado con la realidad de que el proyecto no funcionaba, Reed Hastings y sus principales gerentes elaboraron un nuevo modelo de negocios: una tarifa de suscripción mensual por la que un suscriptor podía rentar un sinfín de películas.

Inicialmente Netflix cobraba 19.95 dólares mensuales, lo que proporcionaba a un cliente un número ilimitado de DVD, siempre que no fueran más de tres al mismo tiempo, sin límite de tiempo de retención por una película, y sin penalizaciones por demoras. La primera publicidad usó anuncios banner en Internet. Los anuncios, combinados con comunicación verbal entre consumidores, llevaron a un rápido crecimiento de Netflix. En julio de 2003, con un millón de suscriptores y 300 000 películas embarcadas todos los días, Netflix subió su precio de suscripción a 21.99 dólares.

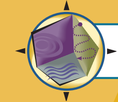
El éxito de Netflix llamó la atención. Wal-Mart inició una operación de rentas de videos en línea en 2002 por 18.76 dólares mensuales, y Blockbuster, con 40% del mercado total de renta de videos, ingresó a la moda en línea en agosto de 2004 con una cuota de suscripción de 19.99 dólares. Netflix tiene algunas ventajas sobre sus rivales. Con 30 centros de distribución en todo el país, puede hacer llegar las películas a los suscriptores en un día, y con 30 000 títulos, tiene la selección de películas más amplia de la cual escoger.

Netflix y las otras empresas de alquiler de videos deben incrementar las suscripciones para crecer y compensar los "abandonos" (3 a 5% de los suscriptores se dan de baja mensualmente). Las tácticas que han elegido para estimular el crecimiento son recortes de precios y promoción. Los tres han bajado sus precios (al principio de 2005, Netflix estaba en 17.99 dólares, Blockbuster estaba a 14.99 y Wal-Mart a 17.36 dólares). En cuanto a promoción, Netflix ha emprendido más actividades que sus competidores para llegar a suscriptores prospecto, porque es el único participante importante sin tiendas al detalle. Sus principales esfuerzos incluyen:

- Anuncios por televisión.
- Promociones en tiendas con detallistas en colaboración, como Best Buy.
- Promociones incluidas en el empaque de nuevos reproductores de DVD.
- Anuncios banner por Internet.
- Pruebas introductorias gratuitas del servicio.

Además, Netflix ha desarrollado algunas herramientas creativas, incluyendo una que llama "Friends" (amigos). Los suscriptores pueden, sin cargo, informar a una lista designada de sus amigos suscriptores qué videos han visto, asignándoles una calificación. La idea es ofrecer una forma conveniente para que los suscriptores compartan información, y estimular la comunicación verbal acerca de Netflix. Una segunda herramienta es "Affiliates" (afiliados). Cualquiera que tenga un sitio web aprobado puede dirigir a los suscriptores a Netflix y recibir una cuota de referencia de nueve dólares por cada nuevo miembro. De hecho, estos afiliados se convierten en agentes de ventas de Netflix.[1]

¿Qué objetivos parece buscar Netflix con esta combinación de herramientas promocionales?



www.netflix.com

Como todos los mercadólogos, Netflix se enfrenta a la decisión de qué cantidad y qué tipos de promoción debe emprender. Estas decisiones se complican por el hecho de que hay muchas formas de promoción y no hay dos situaciones de marketing que sean exactamente iguales. Este capítulo le ayudará a comprender lo que pueden lograr las promociones y cómo se pueden aplicar juntas las diversas formas de promoción en un esfuerzo integrado de comunicaciones de marketing que contribuya al programa total de marketing de una compañía. Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

Objetivos del capítulo

- La función de la promoción.
- Las formas que puede asumir la promoción.
- El concepto de las comunicaciones integradas de marketing.
- Cómo se relaciona el proceso de comunicación con una promoción eficaz.
- Consideraciones clave en el desarrollo de una mezcla de promoción.
- Los métodos alternativos para hacer el presupuesto promocional.
- Los principales tipos de regulación de la promoción.

El papel de la promoción en el marketing

Uno de los atributos de un sistema de libre mercado es el derecho de utilizar la comunicación como herramienta de influencia e información. En el sistema socioeconómico de Estados Unidos, la libertad se refleja en los esfuerzos promocionales de las empresas para llegar a la conciencia, los sentimientos, las creencias y el comportamiento de los clientes prospectos. Examinemos cómo funciona la promoción desde una perspectiva económica y desde una perspectiva de marketing.

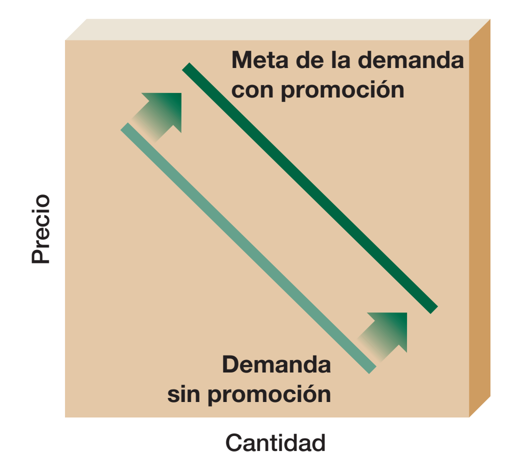
Promoción y competencia imperfecta

El mercado estadounidense opera en condiciones de competencia imperfecta, caracterizada por la diferenciación de productos, el comportamiento emocional de compra y la información incompleta de mercado. Como resultado, las compañías se valen de la promoción para proporcionar datos sobre el proceso de decisión de compra al encargado de tomar las decisiones, con el fin de ayudar a la diferenciación de su producto y para persuadir a los compradores potenciales.

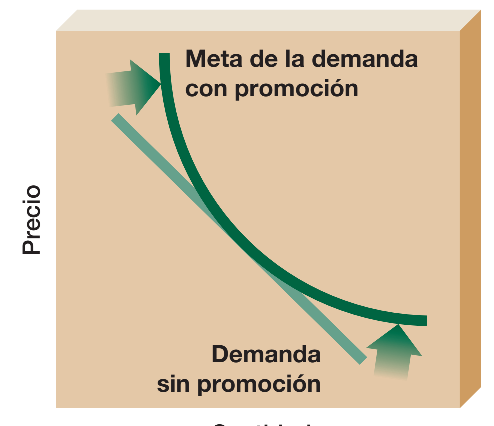
En términos económicos, la función de la promoción es cambiar la localización y forma de la curva de la demanda (ingresos) para el producto de una compañía (véase la

FIGURA 17.1

Las metas de la promoción.



a) Un desplazamiento a la derecha en la curva de la demanda.



b) Cambio en la forma (o elasticidad) de la curva de la demanda.

¿Cómo llegan los mercadólogos a consumidores jóvenes que tienden a evitar los medios tradicionales y la publicidad? La solución de BMW es ir a donde están y ofrecerles entretenimiento. De 2001 a 2003, esta compañía automotriz creó ocho películas, cada una con duración de cinco a diez minutos, con el actor británico Clive Owen, en las que presenta sus automóviles en emocionantes persecuciones. Estas películas pueden verse en Internet. Más de 75 millones de visitantes habían ingresado para verlas. Como seguimiento, BMW ha producido una serie de seis libros de caricaturas con el mismo héroe conduciendo autos de BMW.





figura 17.1 y la explicación de la competencia no relacionada al precio del capítulo 13). Expresado de manera sencilla, la promoción intenta hacer un producto más atractivo a los compradores prospectos. Mediante la promoción, una empresa trata de aumentar el volumen de ventas de su producto a cualquier precio determinado (figura 17.1*a*); o sea, la empresa trata de desplazar su curva de la demanda a la derecha.

Una empresa también espera que la promoción afecte a la elasticidad de la demanda de su producto (figura 17.1*b*). La intención es hacer la demanda más rígida cuando el precio aumenta, y más elástica cuando el precio baja. En otras palabras, la administración quiere que la promoción aumente el atractivo de un producto, de modo que la cantidad demandada decline muy poco si el precio sube (demanda inelástica), y que las ventas crezcan considerablemente si el precio baja (demanda elástica).

Promoción y marketing

Desde la perspectiva del marketing, la promoción sirve para lograr los objetivos de una organización. En ella, se usan diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables: informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta. La importancia relativa de esas funciones depende de las circunstancias que enfrente la compañía. A continuación, se analiza cada una por separado.

El producto más útil fracasa si nadie sabe de su existencia, de modo que la primera tarea de la promoción es *informar*. Más allá de simplemente tener conciencia de un producto o marca, los consumidores deben entender qué beneficios proporciona, cómo funciona y cómo obtenerlo. Éstos son tan sólo unos ejemplos de la información que la promoción aporta a los miembros del canal y a los consumidores. Por ejemplo, en la industria de aparatos electrónicos, Palm usa la publicidad para informar al mercado acerca del funcionamiento y características de cada nueva generación de computadoras manuales.

Otro objetivo de la promoción es la *persuasión*. La competencia intensa entre las compañías genera una presión enorme sobre los programas promocionales de los vendedores. En una economía con oferta abundante de productos, los consumidores disponen de muchas alternativas para satisfacer, inclusive, sus necesidades fisiológicas básicas. En consecuencia, la promoción persuasiva es esencial. Campbell Soup Company ha vendido sopas condensadas durante más de un siglo y abarca 80% de las ventas de sopas en Estados Unidos. Es una de las marcas y empaques más reconocidos en el país. Los estudios muestran que casi todos los hogares estadounidenses tienen algunas latas de sopa Campbell en la despensa. Aún así, la empresa gasta más de 100 millones de dólares al año anun-



La promoción toma muchas formas. Los tres SPAMMOBILES de Hormel son réplicas de una lata de SPAM. Recorren 193 000 kilómetros cada año, exhibiéndose en tiendas detallistas, conciertos, eventos deportivos y festivales, sirviendo más de 1.5 millones de sándwiches miniatura de... por supuesto, adivinó. ¿Sabe de otras empresas que hagan promociones similares? Para empezar, piense en llantas, película y emparedados de salchicha (hot dogs).



ciando sopa. ¿Por qué? En parte porque regularmente se introducen sabores nuevos, pero, más importante, porque sus productos primarios son las sopas condensadas que requieren preparación mínima. Y como un analista de la industria dijo en broma: "Si usted tiene menos de 70 años, compra sopa lista para servirse".[2] Así, Campbell, afrontando una intensa competencia de productos de alimentación alternativos más fáciles de preparar, usa la promoción para persuadir a compradores de sopa.

También se debe *recordar* a los consumidores sobre la disponibilidad de un producto y su potencial para satisfacer. Los vendedores bombardean el mercado con miles de mensajes cada día con la esperanza de atraer a consumidores nuevos y establecer mercados para productos nuevos. Dada la intensa competencia para atraer la atención de los consumidores, hasta una empresa establecida debe recordar constantemente a la gente su marca para conservar un lugar en sus mentes. Es improbable que un día, por ejemplo, usted no vea alguna forma de promoción (un exhibidor en la tienda, el anuncio en el mostrador, la máquina expendedora, la cartelera, o la camiseta impresa) de Coca-Cola. De hecho, las empresas refresqueras gastan más de 375 millones de dólares al año solamente en publicidad de televisión en horarios preferentes.[3] Como hay poca información nueva para los consumidores sobre Coca-Cola, mucha de esta promoción es requerida simplemente para compensar la actividad de control de comercialización de los competidores por mantener su marca ante el consumidor.

Reconociendo que es importante y variada, definimos la **promoción** como todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo.

Métodos de promoción

La promoción, sin importar a quién vaya dirigida, es un intento de influir. Tiene cuatro formas: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas. Cada forma tiene características definidas que determinan la función que puede representar en un programa de promoción:

- La **venta personal** es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final. La ponemos primero en la lista porque, entre todas las organizaciones, se gasta más dinero en las ventas personales que en cualquier otra forma de promoción.
- La **publicidad** es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares, a las playeras impresas, y, en fechas más recientes, Internet.
- La **promoción de ventas** es la actividad que estimula la demanda que financia el patrocinador, ideada para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Con frecuencia, consiste en un incentivo temporal para alentar una venta o una compra. Muchas promociones de ventas se dirigen a los consumidores. Los premios que ofrecen las cadenas de comida rápida en conjunto a filmes populares son ejemplos de ello. No obstante, en su mayoría se proyectan para animar a la fuerza de ventas de la empresa o a otros miembros de la cadena de distribución a poner más energía en la

venta de los productos. Cuando la promoción de ventas se dirige a los miembros del canal de distribución se le llama *promoción comercial*. La promoción de ventas comprende un amplio espectro de actividades, como patrocinios de eventos, programas de continuidad, concursos, exposiciones comerciales o industriales, exhibiciones en tiendas, reembolsos, muestras, premios, descuentos y cupones.

- Las **relaciones públicas** abarcan una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos. A diferencia de la mayor parte de la publicidad y de las ventas personales, no incluyen un mensaje de ventas específico. Los objetivos pueden ser clientes, accionistas, una organización gubernamental o un grupo de interés especial. Las relaciones públicas pueden asumir muchas formas, entre ellas los boletines, los informes anuales, el cabildeo y el respaldo de eventos de beneficencia o cívicos. Los dirigibles de Fuji y Goodyear, y los Wienermobiles de Oscar Mayer, son ejemplos bien conocidos de relaciones públicas. La *publicidad no pagada (publicity)* es una forma especial de las relaciones públicas que tiene que ver con nuevas historias acerca de una organización o sus productos. Igual que la publicidad, consiste en un mensaje impersonal que llega a un auditorio masivo a través de los medios. Pero la publicidad no pagada se distingue por varias características, aparte de no ser pagada; la organización, que es el tema de la publicidad, tiene poco o ningún control sobre ella; aparece como noticia y, en consecuencia, tiene mayor credibilidad que la publicidad. Las organizaciones buscan activamente buena *publicidad no pagada* y con frecuencia proveen el material para ella en forma de boletines, conferencias de prensa y fotografías. Cuando aparece una fotografía del director ejecutivo de una empresa en la portada de una publicación de negocios y va acompañada de un artículo halagador, a menudo es atribuible a la labor del departamento de relaciones públicas de la casa. También hay, desde luego, mala *publicidad*, que las organizaciones tratan de evitar o soslayar.





USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Cuándo debe un mercadólogo ir más allá de los modos de comunicación tradicionales?

En otros tiempos los mercadólogos tenían menos opciones para transmitir sus mensajes a sus prospectos. Los medios primarios consistían en la televisión, radio, revistas, periódicos, correo directo y carteleras. Sin embargo, el desarrollo de canales de televisión por cable, radio satelital e Internet han extendido estas opciones de manera importante. Como resultado, los mercadólogos pueden fijar audiencias meta más específicas, pero también se enfrentan a muchas más decisiones. En años recientes, la publicidad aparece en todas partes. Pudo haber empezado con marcas y eslóganes publicitarios impresos en la ropa (¿es posible conseguir ahora una camiseta blanca sin algún impreso?), ahora incluye anuncios impresos en baños públicos, en bandas transportadoras de equipaje en los aeropuertos, en los muros de los estacionamientos y el fondo de los hoyos de golf. Anuncios en video aparecen en las películas, en las pantallas de los cajeros automáticos, en las bombas de gasolina, en las salas de espera de los consultorios médicos y en los ascensores. Un desarrollo reciente son los publijuegos, videojuegos hechos sobre pedido disponibles en línea o vía consolas que requieren un alto nivel de interacción con un producto o marca. Forrester Research estima que los mercadólogos gastaron mil millones de dólares en publijuegos en 2005. Los usuarios de publijuegos incluyen a Disney, BMW, marketing de productos orales para el cuidado de la salud de GlaxoSmithKline, Chrysler para promover el lanzamiento de nuevos vehículos y Nabisco para mercadear varios bocadillos. La decisión de usar medios “de alternativa” puede consumir una parte importante del presupuesto promocional de una empresa (la producción de los publijuegos pueden costar entre 20 000 y 150 000 dólares, dependiendo de su sofisticación) y la mayoría aún tienen que desarrollar medidas de efectividad.

¿Qué criterios deben usarse para evaluar modos no tradicionales para llegar, a través de mensajes promocionales, a un mercado?

Fuentes: Clare Golf, “Pushing the Right Buttons”, *New Media Age*, 24 de marzo de 2005, pp. 21+; Catherine Arnold, “Just Press Play”. *Marketing News*, 15 de mayo de 2004, pp. 1+; Karen Moltenbrey, “Adver-Driving”, *Computer Graphics World*, junio de 2004, pp. 30+.

Comunicación integrada de marketing

Los mercadólogos tienen una variedad de herramientas promocionales a su disposición. Para hacer uso efectivo de ellas, la venta personal, la publicidad y otras actividades promocionales de una empresa deben formar un programa promocional coordinado dentro de su plan total de marketing. Sin embargo, estas actividades están fragmentadas en muchas compañías, y las consecuencias son potencialmente dañinas. Por ejemplo, los directores de publicidad y los gerentes de la fuerza de ventas pueden entrar en conflicto por los recursos, o la fuerza de ventas tal vez no esté adecuadamente informada de los detalles de un esfuerzo de promoción de ventas específico. Esto no ocurriría si los elementos que comprenden la promoción fueran parte de un esfuerzo de **comunicación integrada de marketing** (**CIM**), un proceso estratégico de negocios utilizado para planear, crear, ejecutar y evaluar comunicaciones coordinadas, mensurables y persuasivas con el público interno o externo de una organización.[4]

La CIM comienza con una labor de planeación estratégica ideada para coordinar la promoción con la planeación de producto, la asignación de precios y la distribución, que son los otros elementos de la mezcla de marketing. En la promoción influyen, por ejemplo, lo característico de un producto y si su precio planeado está por encima o por debajo de la competencia. Un fabricante o intermediario tiene que considerar también sus vínculos promocionales con otras firmas en el canal de distribución. Por ejemplo, Toyota reconoce que su éxito está estrechamente ligado al rendimiento de sus distribuidores independientes. Por lo tanto, además de la publicidad de sus coches directamente a consumidores, la empresa pide a sus compradores recientes que contesten un extenso cuestionario sobre la eficiencia del distribuidor, que incluye todo, desde lo rápido que los atendieron la primera vez que visitaron el salón de exposición, hasta lo bien que les explicaron los rasgos del automóvil nuevo al momento de su entrega. Los resultados de la evaluación de un distribuidor influyen en la asignación posterior de los modelos Toyota más populares.

Perspectiva de un auditorio

El planteamiento del CIM adopta la postura de que un cliente o prospecto se expone a muchos fragmentos o pequeñas partes de información sobre una compañía o marca. Cierto es que algunas de estas partes las diseña y presenta el mercadólogo, pero otras, tal vez la mayoría, provienen de otras fuentes. Estas fuentes comprenden experiencias personales, opiniones de otros y comparaciones hechas por los competidores en su publicidad. Sobre la base de toda esta información, la persona hace una evaluación y se forma un juicio. Con tan poco control sobre la información que utiliza un auditorio o sector del público, o sobre la forma en que usa esa información, los esfuerzos promocionales del mercadólogo deben ser muy coordinados y complementarse bien para tener efecto. Esto significa prever las oportunidades cuando el auditorio meta se vea expuesto a la información acerca de la compañía o de la marca, y transmitirle eficazmente el mensaje apropiado en esas “ventanas de oportunidad”. Por lo común, esto implica utilizar varios métodos promocionales y requiere un alto grado de coordinación.

Elementos de la CIM

El empleo de un método de CIM para la promoción refleja lo que piensan los directores acerca de las necesidades de información de los receptores del mensaje. Las organizaciones que han adoptado una filosofía CIM tienden a compartir varias características, entre las que destacan:

- La conciencia de las fuentes de información del auditorio meta, así como de sus hábitos y preferencias de medios.
- La comprensión de lo que el auditorio conoce y cree que se relaciona con la respuesta deseada.

- La utilización de una mezcla de herramientas promocionales, cada una con objetivos específicos, pero todas vinculadas con una meta común total.
- Un esfuerzo promocional coordinado en el que la venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas comunican un mensaje consistente adaptado a las necesidades de información de la audiencia.

Implantación de la CIM

Por definición, la CIM abarca el programa promocional entero. Al desarrollar las comunicaciones integradas, una compañía coordina su publicidad, la venta personal, la promoción, las relaciones públicas y el marketing directo para lograr objetivos específicos. Hoy, alrededor de la mitad de las películas introducidas al mercado en Estados Unidos tienen enlaces promocionales con marcas. La CIM con frecuencia entra en juego con estas asociaciones. Por ejemplo, cuando *El hombre araña 2* salió en DVD, Orville Redenbacher ofreció un reembolso de cinco dólares por correo con la compra de sus palomitas de maíz; Embassy Suites creó un paquete de regalo *de El hombre araña*, que promovió con publicidad en televisión, impresa, en línea y correo directo; y Energizer ofreció un regalo en la compra de un paquete de baterías que promovió en carteleras. En Europa, donde los enlaces con películas son menos comunes, Nestlé se asoció con la representación de *Shrek 2* para promover Nesquik con juegos basados en la Red y premios dirigidos a los niños en 21 países, promociones en los empaques y publicidad en medios dirigida a los padres.[5] Ya que estos esfuerzos promocionales deben coincidir con el estreno de una película, y por lo común sólo duran unas semanas, los tiempos son muy importantes. La impresión de empaques especiales, diseñar juegos y premios, preparar y colocar anuncios, disponer exhibiciones en las tiendas y numerosas tareas más requieren esfuerzos coordinados de muchos departamentos y funciones internos y externos.

Un programa de CIM puede incorporar varias campañas promocionales diferentes, algunas de las cuales pueden incluso efectuarse de manera simultánea. Según los objetivos y los fondos disponibles, una compañía puede emprender programas simultáneos locales, regionales, nacionales e internacionales; más aún, puede tener una campaña dirigida a los consumidores y otra a los mayoristas y detallistas.

Evaluación de la CIM

El último paso en un programa de CIM es la evaluación. Esto puede hacerse de varias formas. Un método es el de examinar cómo se llevó a la práctica la CIM. Por ejemplo, si la promoción efectuada por un gran productor de bienes de consumo se hace de manera congruente con el concepto de la CIM, esperaríamos encontrarnos con:

- Un programa de publicidad consistente en una serie de anuncios relacionados, oportunos y cuidadosamente colocados, que refuercen la venta personal y la labor de promoción de ventas.
- Un esfuerzo de ventas personales que se coordine con el programa de publicidad. La fuerza de ventas de la compañía habría de estar bien informada acerca de la parte de publicidad de la campaña: los temas, los medios utilizados y el horario de aparición de los anuncios. El personal de ventas tendría la capacidad para explicar y demostrar los beneficios del producto subrayados en los anuncios, y estaría preparado para transmitir el mensaje promocional, así como material de apoyo para los intermediarios, de modo que puedan tomar parte en la campaña.
- Dispositivos promocionales de ventas, como los materiales de exhibición en el punto de compra, que se coordinen con otros aspectos del programa. Se darían a conocer, y se entenderían claramente, los incentivos para los intermediarios. Se instruiría a los detallistas acerca de las promociones del consumidor y se contaría con inventarios adecuados en los lugares correspondientes.
- Labor de relaciones públicas programadas para que coincidan con los otros componentes de la mezcla y realcen el mismo tema.



Para resaltar el éxito de la pasta de dientes Crest en el 50 aniversario de la marca, Procter & Gamble desarrolló una campaña CIM. El primer elemento fue una búsqueda nacional de una "chica Crest". Enya Martínez, una niña de cinco años de Miami, fue seleccionada entre más de 3 000 aspirantes. La compañía luego la presentó en anuncios impresos, exhibiciones en el punto de venta de detallistas y un programa de relaciones públicas en conjunto con dentistas para promover un buen comportamiento de salud oral entre los niños.

La evaluación más rigurosa examina los resultados del programa. El resultado de cada uno de los componentes promocionales se compara con los objetivos fijados para que se determine si el esfuerzo dio resultados. A continuación se enumeran algunos de los objetivos característicos de la promoción y algunas medidas comunes asociadas con cada uno de ellos:

- *Reconocimiento de una compañía o de una marca:* estudios de reconocimiento y recordación de marca, grupos de enfoque con distribuidores en las exposiciones comerciales y número de visitas ("hits") en sitios web.
- *Conocimiento de una compañía o marca:* percepciones de posicionamiento de una marca competitiva, familiaridad con las características y beneficios de la marca.
- *Interés en un producto o una marca:* cantidad de folletos u otras publicaciones distribuidas por la empresa, asistencia a seminarios patrocinados por la misma y tránsito de sitio web por páginas específicas.
- *Acción:* uso de herramientas de apoyo de ventas por los distribuidores y detallistas, respuestas al correo directo, participación en concursos y sorteos, encuestas entre consumidores o visitas a tiendas y ventas.





Para que tengan sentido, es necesario tomar la mayoría de estas medidas antes y después del trabajo promocional, de modo que la diferencia entre estas medidas indique su efecto. Por ejemplo, el ejército de Estados Unidos recurre a diversas herramientas promocionales en sus actividades de reclutamiento, lo que incluye publicidad en medios masivos de comunicación, un sitio web y patrocinios. Entre los últimos, se cuentan el patrocinio de la Arena Football, la National Association for Stock Car Auto Racing (NASCAR) y la National Hot Rod Association (NHRA). A fin de evaluar el valor de patrocinio en la NHRA, la institución castrense vigila el número de contactos generado entre visitantes de sus casetas en las carreras, así como la proporción de esos contactos que finalmente es reclutada. La comparación de la productividad relativa de esas herramientas promocionales al paso del tiempo permite optimizar la productividad de sus recursos.

Barreras a la CIM

A pesar de sus atractivos de carácter intuitivo, el enfoque de CIM a la promoción no es del gusto universal. En algunas organizaciones, las funciones promocionales se encuentran en departamentos diferentes. Por ejemplo, la fuerza de ventas tal vez esté en una unidad aparte de aquella en que se toman las decisiones de publicidad. De esto resulta que exista poca comunicación y coordinación internas. En otras compañías se cree que la promoción es una actividad tan imprecisa que los esfuerzos por diseñar con cuidado objetivos y esfuerzos coordinados resultarían improductivos. Y aún hay otras empresas en las que el antecedente es el recurso de una forma particular de promoción y se pone resistencia a considerar alternativas.

Para que una empresa emplee cabalmente un enfoque CIM tendría que hacer varios cambios. Uno de éstos implica reestructurar la comunicación interna para asegurar que todas las partes pertinentes involucradas en la promoción colaboren. Algunas empresas han abordado esta situación designando a un gerente de comunicaciones de marketing (departamento también conocido por su contracción abreviada del inglés marketing communications como *marcom*), que supervisa la planeación y coordinación de los esfuerzos promocionales. Un segundo cambio consiste en investigar para reunir la información necesaria acerca del

auditorio meta. Con este propósito, las empresas utilizan extensas bases de datos de clientes. Pero estas bases de datos son costosas de crear y de mantener. Por último, y lo que es más importante, la alta dirección tiene que apoyar la labor para integrar la promoción. Es esencial un liderazgo fuerte para obtener el compromiso de toda la organización.

Ahora examinaremos la forma en que la comunicación, que es el núcleo de la promoción, funciona realmente. A partir de allí avanzaremos hacia la clave de las cuestiones gerenciales en un programa de promoción.

El proceso de comunicación y la promoción

La **comunicación** es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte. Puesto que la promoción es una forma de comunicación, mucho se puede aprender de cómo estructurar una promoción eficaz mediante el examen del proceso de la comunicación.

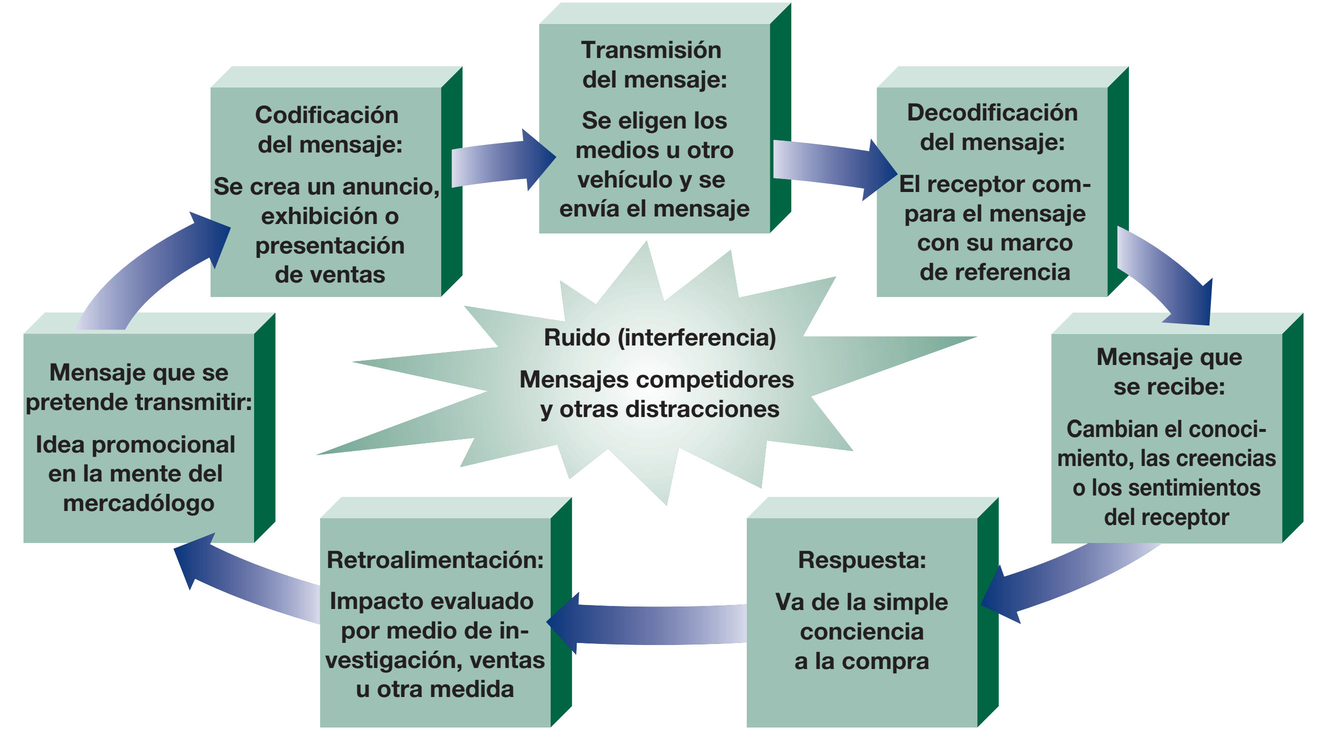
En lo fundamental, la comunicación requiere sólo cuatro elementos: un mensaje, una fuente del mensaje, un canal de comunicación y un receptor. En la práctica, sin embargo, entran en juego importantes componentes adicionales. La figura 17.2 ilustra estos componentes del proceso de comunicación y los relaciona con las actividades de promoción.

Considérese este ejemplo hipotético de lo que ocurre cuando un adolescente ve un anuncio de Adidas.

- La información que el emisor pretende compartir debe codificarse previamente en una forma susceptible de transmisión. En el caso de la campaña reciente de Adidas: "Todos deben tratar de ser lo mejor que puedan ser", significa convertir una idea en palabras e imágenes. De esta manera, otra campaña de Adidas, "Nada es imposible", presenta a atletas actuales y del pasado, y sus logros notables.
- Una vez que el mensaje se ha transmitido por algún canal de comunicación, en este caso por televisión, el receptor tiene que *decodificar* los símbolos, o darles sentido. El mensaje recibido puede ser el que intentaba dar el emisor (todos son capaces de

FIGURA 17.2

El proceso de la comunicación en la promoción.



exceder sus mayores expectativas personales) o quizás algún otro menos deseable (sólo las personas excepcionales logran hechos excepcionales), según sea el marco de referencia del receptor.

- Si el mensaje se transmite con éxito, se presenta un cambio en el conocimiento, las creencias o los sentimientos del receptor. Un resultado de este cambio es que el receptor formula una *respuesta*. La respuesta podría ser interna (debo fijarme metas más altas), o podría requerir cierta acción (leer la biografía de uno de los atletas presentados para ver qué pistas contiene para ser exitoso).
- La respuesta sirve de *retroalimentación*, que le dice al emisor si el mensaje fue recibido y cómo lo percibió el receptor. Por medio de la retroalimentación el emisor puede enterarse de qué comunicación logró. Ya que la publicidad corporativa o institucional, como la campaña "Nada es imposible", no pide una acción específica, su efecto es difícil de medir. Una organización quizá tenga que hacer investigación con el consumidor, tal vez una encuesta, para determinar, si lo hay, qué mensaje se comunicó.
- El *ruido*, esto es cualquier factor externo al emisor o el receptor que interfiera con una buena comunicación, puede afectar a todas las etapas del proceso. Cualquier distracción que mine o compita por la atención del receptor mientras se transmite el mensaje sirve como ruido. Salir de la habitación en busca de un bocadillo, tomar el periódico o saltarse el anuncio serían ejemplos de ruido.



¿Qué nos dice el proceso de comunicación acerca de la promoción? Primero, el acto de la codificación nos recuerda que los mensajes pueden asumir muchas formas; pueden ser físicos (una muestra, un premio) o simbólicos (verbales, visuales), y hay incontables opciones dentro de cada una de estas categorías. Por ejemplo, la forma de un mensaje verbal puede ser de hechos, humorística o incluso amenazadora.

Segundo, el número de canales o métodos de transmitir un mensaje no tiene más límites que la imaginación o creatividad del emisor. Considere que los mensajes de promoción se transmiten a través de la voz de un vendedor, las ondas de radio, el correo, el costado de un autobús, un sitio web en Internet, mensajes en una cartelera y una presentación en una sala cinematográfica y docenas de métodos más. Cada canal tiene sus propias características en términos de alcance de auditorio, flexibilidad, permanencia, credibilidad y costo. Al seleccionar un canal, un mercadólogo debe tener objetivos claramente definidos y familiaridad con las características de las muchas alternativas. Por ejemplo, ¿cómo promovería una nueva bebida energética? Dietrich Mateschitz, el creador de Red Bull, tuvo que enfrentar la introducción al mercado de una nueva bebida que no tiene un sabor muy



¿Puede un catálogo de productos de oficina llamar la atención de los tomadores de decisiones clave aun cuando no estén haciendo pedidos activamente? Los mercadólogos de Boise Cascade probaron un dispositivo interactivo poco convencional, el cual generó un gran número de respuestas y ganó un premio de promoción. Los posibles compradores fueron invitados a completar y presentar un cuestionario de tipo de personalidad autoadministrado. A cambio, esos clientes potenciales recibieron retroalimentación (incluyendo esta rueda de compatibilidad de colores), que les proporcionaba un poco de percepción acerca de ellos mismos y sus compañeros de trabajo, se divertían y quedaban expuestos a Boise Cascade y su línea de productos de oficina.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Están Dongfeng, Lenovo o Nongo Bird en su futuro?

¿Está listo para considerar un auto Dongfeng? ¿Qué tal una computadora personal Lenovo? ¿Tal vez un teléfono celular Nongo Bird, un televisor TCL, o un aparato de cocina Haier? Se trata de marcas chinas que pronto pueden inundar los mercados occidentales. Durante años, empresas de China han estado fabricando componentes y hasta productos terminados que se venden en otras partes del mundo bajo nombres de marcas más familiares, pero ahora los chinos se están preparando para pegarle al mercado con sus propias marcas. Tienen los conocimientos y la capacidad de manufactura. Lo que les falta es renombre. Dado que los consumidores occidentales nunca han oído hablar de estas empresas (si bien pueden haber usado sus productos bajo otra marca), es comprensible que estén preocupados por la calidad. Para superar el escepticismo, los chinos están desarrollando programas promocionales para construir imágenes de marca. La mayoría combinarán publicidad de construcción de marca, promoción de ventas y ventas personales. Por ejemplo, TCL garantiza sus productos más tiempo que sus competidores y proporciona servicio de reparación en casa para forjarse una reputación. Ya que estas empresas aún son pequeñas, no pueden superar los gastos en publicidad de sus competidores extranjeros cuando se trata de anunciarse. Sin embargo, con esfuerzos de comunicación integrada de marketing, podrán ser capaces de ingresar al mercado con éxito.

Fuentes: Chris Prystay, "Can China Sell the World on Its Own Labels?" *The Wall Street Journal*, 18 de diciembre de 2003, pp. B1+; Peter Wonacott, "Global Aims of China's Car Makers Put Existing Ties at Risk", *The Wall Street Journal*, 24 de agosto de 2004, pp. B1+; Thomas Hout y Jim Hemerling, "China's Next Great Thing", *Fast Company*, marzo de 2004, pp. 31-32.

agradable, que cuesta el doble de una cantidad equivalente de Coca-Cola o Pepsi y que incluye algunos ingredientes de sonido extraño, como taurina. Convencido de que la publicidad tradicional no llegaría a su audiencia meta, Mateschitz eligió entonces enfocarse en patrocinios de eventos orientados a los jóvenes. Empezó con concursos absurdos, como ver quién podía volar más con máquinas voladoras hechas en casa y luego fue a deportes extremos. En fecha más reciente, la compañía ha agregado el patrocinio de un equipo de autos de carreras de Fórmula Uno, junto con más de 500 eventos en todo el mundo que van de conciertos de música rock a saltos de altura en paracaídas. Como resultado, Red Bull ha captado la atención de los consumidores. En 1987, su primer año, la compañía vendió un millón de latas. En 2004, vendió 1 900 *millones* de latas.[6]



Tercero, la manera de decodificar o interpretar el mensaje depende de su forma (de codificación y transmisión) y de la capacidad e interés del receptor. Al diseñar y enviar mensajes, los mercadólogos deben ser sensibles a su auditorio. ¿Cuál es el vocabulario y el nivel de refinamiento verbal de éste? ¿Qué otros mensajes ha recibido? ¿Qué experiencias ha tenido? ¿Qué capta y retiene su atención?

Por último, toda promoción debe tener un objetivo mensurable. La respuesta y la retroalimentación proporcionadas por los receptores son de utilidad para determinar si se logró el objetivo. La retroalimentación se recoge en muchas formas, cambios en las ventas, recuerdo de mensajes de publicidad, actitudes más favorables, una mayor conciencia de un producto o de una organización, según sea el objetivo de la promoción. El objetivo de algunas actividades promocionales puede ser modesto, digamos, un aumento en la conciencia que el auditorio tenga de una marca; el de otras actividades, como una proposición por correo directo, el objetivo sería un nivel particular de ventas. Sin objetivos cuantificables, no hay forma de evaluar la eficacia de un mensaje.

Determinación de la mezcla de promoción

Una **mezcla de promoción** es la combinación de ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas de una organización. Una mezcla promocional efectiva es parte fundamental prácticamente de todas las estrategias de marketing. La diferenciación de producto, el posicionamiento, la segmentación de mercado, el comercio y el manejo

de marca requieren, todos, una promoción eficaz. El diseño de una mezcla promocional efectiva comprende un número de decisiones estratégicas alrededor de cinco factores: 1) auditorio meta, 2) objetivo del esfuerzo de promoción, 3) naturaleza del producto, 4) etapa en el ciclo de vida del producto y 5) cantidad de dinero disponible para la promoción.

Auditorio meta

Como ocurre con la mayoría de las áreas de marketing, el auditorio meta influirá mucho en las decisiones sobre la mezcla promocional. El objetivo puede ser el de los consumidores finales, que se definirían aún más en clientes actuales y nuevos prospectos. Algunos mercadólogos (entre los que destacan las empresas jugueteras y las de comida rápida) dirigen muchos de sus esfuerzos a quienes toman decisiones, más que a los compradores reales. En algunos casos, el objetivo consiste en intermediarios, a fin de conseguir su apoyo en la distribución de un producto; o bien, en el caso de una compañía a punto de hacer una oferta de acciones, el objetivo es la comunidad inversionista.

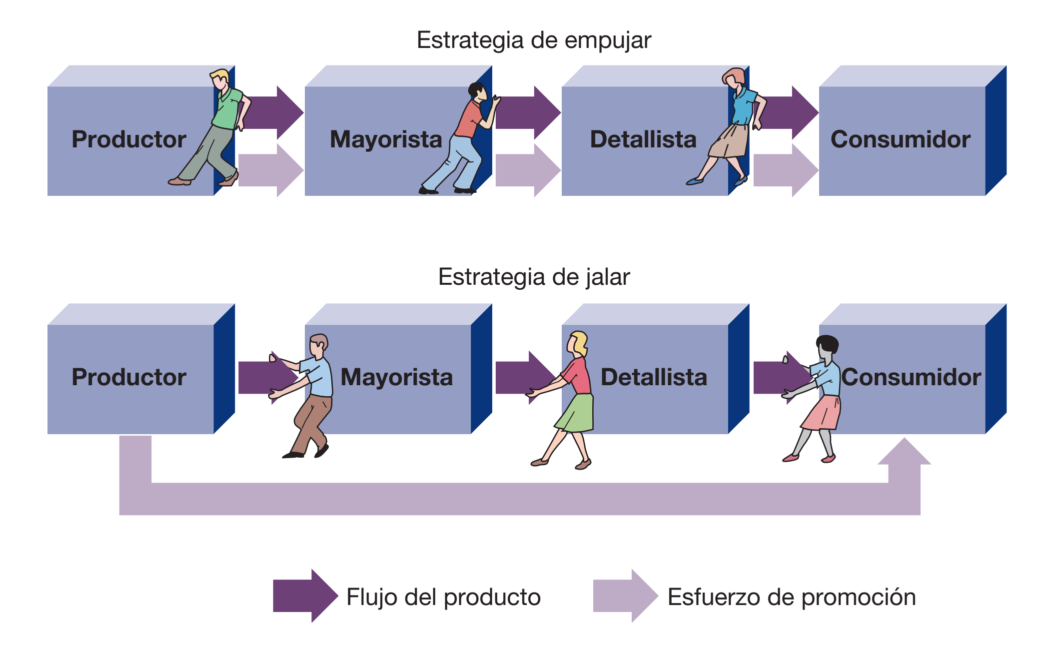
Los consumidores finales y los intermediarios compran a veces el mismo producto, pero requieren promociones diferentes. Para ilustrar esto, 3M Company vende discos compactos vírgenes a los consumidores finales por medio de tiendas de computación y de artículos de oficina. La promoción para los concesionarios incluye compartir el costo de los anuncios en la sección amarilla del directorio y de la publicidad en revistas especializadas en negocios, como *Office Products Dealer*. De esta manera, se publican diferentes anuncios dirigidos a los consumidores finales en revistas como *Personal Computing*, *Fortune* y *BusinessWeek*.

A un programa de promoción dirigido principalmente a los intermediarios se le llama **estrategia de empujar,** y al dirigido esencialmente a los usuarios finales, **estrategia de jalar**. En la figura 17.3 se muestra el contraste de estas dos estrategias.

Emplear una estrategia de empujar quiere decir que un miembro de canal dirige su promoción directamente a los intermediarios, que son el siguiente eslabón que está adelante en el canal de distribución. El producto es "empujado" a lo largo del canal. Tómese el caso de un productor de ferretería que vende sus herramientas y partes de reemplazo a consumidores hogareños por medio de los mayoristas y detallistas, como Ace y True Value. El productor las promoverá con ímpetu entre los mayoristas, quienes a su vez utilizarán una estrategia de empuje con los detallistas. En su momento, los detallistas las promoverán entre los consumidores. Una estrategia de empujar abarca una gran cantidad de ventas personales y de promoción de ventas, lo que incluye concursos de ventas y exhibiciones en exposiciones comerciales. Esta estrategia promocional es apropiada para muchos fabricantes de productos

FIGURA 17.3

Estrategias promocionales de empujar y jalar.





Internet ha hecho posible que las empresas dirijan mensajes elaborados con todo cuidado para audiencias específicas, permitiendo a los visitantes al sitio el control sobre la cantidad y tipo de exposición. Por ejemplo, en su sitio web Volkswagen ofrece anuncios de televisión, pruebas de manejo simuladas y minidramas en video de creación especial para cada uno de sus modelos. El resultado son mensajes de ventas fuertes y sin obstrucciones.







de negocios, así como para bienes de consumo indiferenciados o que no tienen una fuerte identidad de marca.

Con una estrategia de jalar, la promoción se dirige a los usuarios finales, por lo común a los consumidores últimos. La intención es motivarlos a que pidan el producto a los detallistas. Éstos, a su tiempo, pedirán el producto a los mayoristas, y los mayoristas lo pedirán al productor. En realidad, la promoción entre los consumidores está ideada para "jalar el producto" a lo largo del canal. Esta estrategia se apoya en intensa publicidad y promoción de ventas, como los premios, las muestras y las demostraciones en tienda.

Los detallistas tienen poco incentivo para brindar espacio en anaqueles a las variaciones menores de los productos existentes, a menos que tengan confianza en que los productos se venderán. Por eso, los fabricantes de bienes empacados de consumo suelen emplear una estrategia de jalar para sacar los productos nuevos almacenados y ponerlos en los anaqueles del supermercado. Por ejemplo, cuando Dr. Pepper lanzó el producto Red Fusion, el primer nuevo sabor añadido en la historia de 117 años de la compañía, recurrió a la publicidad en televisión, radio, la calle e Internet, además de materiales en puntos de venta y muestras gratuitas en las tiendas. En la muy competida categoría de los refrescos, este tipo de estrategia de empujar brinda a los detallistas la seguridad necesaria de que la marca tiene probabilidades de éxito razonables.

Objetivo de promoción

Un auditorio meta puede estar en cualquiera de seis etapas de disposición a la compra. A estas etapas: conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra, se les llama **jerarquía de efectos**, porque representan las etapas por las que pasa el comprador en su camino a la compra, y cada una también describe un objetivo o efecto posibles de la promoción. La meta de la promoción es poner al prospecto al final o en la etapa de compra, pero en la mayoría de los casos esto no es posible mientras la persona no haya pasado por las etapas iniciales. De este modo, una labor de promoción puede tener lo que parece ser un objetivo modesto pero esencial, como la creación de conocimiento de las ventajas de un producto.

Conciencia

En la etapa de *conciencia* (o reconocimiento), la tarea del vendedor es hacer que los compradores sepan que el producto o la marca existen. En esta instancia, el objetivo es crear familiaridad con el producto y el nombre de marca. Get Fit Foods introdujo una manzana Fuji bañada en jugo de uvas Concord. Basados en pruebas, los productores saben que a los niños les gusta el sabor, pero esperan que los padres también vean al producto como una forma de introducir a sus hijos a una comida más sana. Sin embargo, antes de que los consumidores lo compren, tendrán que estar conscientes de que existe y del beneficio que proporciona.[7]

Conocimiento

El *conocimiento* va más allá de la conciencia del producto para entender las características de éste. Reconociendo que muchos visitantes potenciales saben muy poco de su país, la oficina de turismo de Sudáfrica ha producido una película 3-D Imax para presentarla en Estados Unidos, Europa y Asia.[8] El filme lleva a un safari de animales de caza mayor, donde se ven elefantes, rinocerontes, leopardos, leones y búfalos de El Cabo a corta distancia. Dado que la película es más extensa que un anuncio comercial, puede proporcionar un volumen considerable de información y responder a muchas preguntas básicas que pudieran tener los visitantes posibles.

Agrado

El *agrado* se refiere a lo que el mercado siente por el producto. La promoción puede utilizarse para mover a un auditorio conocedor de la indiferencia al agrado por una marca. Una técnica común es asociar el artículo con un símbolo o persona atractivos. La compañía de artículos deportivos Adidas tiene relaciones de sociedad con los programas

deportivos de siete universidades, entre ellas Arizona State, Northwestern, University of Tennessee, University of Notre Dame y University of Nebraska. La empresa proporciona uniformes y equipo con su logotipo a los jugadores y entrenadores, con lo que espera generar una impresión favorable en muchos de sus fanáticos.

Preferencia

Crear *preferencia* implica distinguirse entre marcas de modo que al mercado le parezca más atractiva la marca de usted que las alternativas. No es raro gustar de varias marcas del mismo producto, pero el cliente no puede tomar una decisión mientras no se prefiera una marca sobre las alternativas. Los anuncios de comparación contra los competidores tienen como fin crear una preferencia. En el negocio de renta de automóviles, Avis ha hecho una comparación no muy sutil durante más de 40 años con el eslogan de su anuncio *We Try Harder* ("Nos esforzamos más"). Otra campaña de comparación que creó bastante revuelo es el eslogan de Papa John's, un fabricante de pizzas, "Better Ingredients, Better Pizza".[9]

Convicción

La *convicción* entraña la decisión o compromiso real de comprar. Un estudiante puede preferir la PC de IBM a los clones, pero no estar decidido todavía a comprar una computadora. El objetivo de la promoción en este caso es acrecentar la necesidad del comprador. Radio Shack reconoce que muchos consumidores están interesados en los productos electrónicos, pero también están inseguros. Dado que probar un producto y experimentar los beneficios de usarlo son muy eficaces para fortalecer la convicción de un cliente de que es necesario poseerlo, Radio Shack invita a los consumidores a visitar sus tiendas sin que se sientan incómodos por su falta de conocimientos.

Compra

Incluso los clientes convencidos de que deben comprar un producto pueden aplazar indefinidamente la *compra*. El inhibidor puede ser un factor de situación, como no tener de momento el dinero suficiente, o una resistencia natural al cambio. La acción puede desencadenarse por una reducción temporal del precio o por la oferta de incentivos adicionales. Las empresas distribuyen casi 260 000 millones de cupones al año para estimular las compras.[10]

Los esfuerzos promocionales se encaminan también a obtener compras de repetición o a crear lealtad entre clientes que han comprado un producto. La base de datos de una compañía de tarjetas de crédito que indica que un tarjetahabiente no ha hecho una compra con su tarjeta de crédito por un periodo inusitadamente prolongado, pudiera activar un mensaje por correo directo o una llamada telefónica personal.

Naturaleza del producto

En la mezcla de promoción influyen varios atributos de producto. Consideraremos tres que son especialmente importantes: valor unitario, individualización (hechura a la orden y medida) y requerimientos de servicio.

Valor unitario

Un producto de bajo valor unitario suele estar relativamente exento de complicaciones, acarrea poco riesgo para el comprador y atrae necesariamente a un mercado masivo para sobrevivir. De esto resulta que la herramienta promocional primaria sería la publicidad. En cambio, los productos de alto valor unitario son frecuentemente complicados y costosos. Estas características sugieren la necesidad de ventas personales. Se anima a los concesionarios de BMW a hacer que los vendedores salgan de la sala de exhibición y llamen o visiten a los prospectos. Al aumentar la labor de venta personal mediante técnicas como llevarles autos a clientes potenciales para que hagan pruebas de manejo, BMW tiene la esperanza de estimular las ventas en Estados Unidos.

Grado de personalización

Los beneficios de muchos productos estandarizados pueden comunicarse de manera efectiva con la publicidad. Sin embargo, suele ser necesaria la venta personal cuando un producto debe adaptarse a las necesidades específicas del cliente. Así pues, cabría esperar que en la mezcla de promoción de servicios, como la remodelación de casas, o de bienes, como la ropa costosa, se haga hincapié en la venta personal.

Aunque el principio de basarse en la publicidad con los productos estandarizados y en las ventas personales con los productos personalizados conserva su validez en muchos casos, lo están poniendo en tela de juicio algunas compañías que buscan formas más eficaces de llevar a la práctica la personalización masiva. A manera de ejemplo, Lands' End



permite que los clientes diseñen un pantalón chino (tela fuerte de algodón que se usa para uniformes o para el trabajo) mediante el uso de sistemas interactivos en su sitio web.

Servicio preventa y posventa

Los productos de los que tiene que hacerse demostración, aquellos con los que se hace trueque parcial y los que requieren servicio frecuente para mantenerlos en buenas condiciones de funcionamiento, se prestan a la venta personal. Ejemplos característicos son los automóviles, las podadoras de pasto grandes y las embarcaciones de placer.

Etapa en el ciclo de vida del producto

La etapa del ciclo de vida de un producto influye en las estrategias de su promoción. Cuando se presenta un producto nuevo, se debe informar a los compradores prospectos de su existencia y beneficios, y hay que convencer a los intermediarios de que lo manejen. Por consiguiente, tanto la publicidad (entre los consumidores) como la venta personal (entre los intermediarios)

TABLA 17.1 Estrategias promocionales para distintas etapas del ciclo de vida del producto

Situación de mercado y metas promocionales	Estrategia promocional
Etapa de introducción	
Los clientes no están conscientes de las características del producto, ni entienden cómo les beneficiará. En esta etapa, el vendedor debe estimular la demanda primaria —la demanda de un tipo de producto— que difiere de la demanda selectiva —la demanda de una marca particular—.	Informe y entere a los clientes potenciales de que el producto existe, de cómo se podría usar y de qué beneficios satisfactores de deseos y necesidades proporciona. Por ejemplo, los productores tuvieron que vender a los consumidores el valor de los discos compactos, antes de considerar viable promover una marca particular. Los puestos en las exposiciones comerciales se utilizan extensamente en la mezcla de promoción. Una muestra o feria comercial le da a un nuevo producto amplia exposición ante muchos intermediarios. Los fabricantes se apoyan mucho también en las ventas personales para atraer a los intermediarios al manejo de un nuevo producto. Normalmente se debe conceder gran importancia a la venta personal.
Etapa de crecimiento	
Los clientes están conscientes de los beneficios del producto. Éste se vende bien y los intermediarios quieren manejarlo. Estimule la demanda selectiva (de la marca) a medida que crece la competencia.	Se incrementa la importancia de la publicidad con el fin de diferenciar el producto. Las herramientas de promoción de ventas (como muestras y cupones) se utilizan para ganar a consumidores de prueba. Los intermediarios participan más en la labor total de promoción
Etapa de madurez	
La competencia se intensifica y las ventas se estabilizan. La publicidad se usa más para persuadir que para sólo proporcionar información.	La intensa competencia forza a los vendedores a dedicar mayores sumas a la publicidad, y contribuye así a la declinación de las ganancias que se experimentan en esta etapa.
Etapa de declinación	
Las ventas y las ganancias declinan. Nuevos y mejores productos están entrando en el mercado. El enfoque se centra en hacer llegar recordatorios a los clientes que aún quedan.	Todos los esfuerzos promocionales se reducen sustancialmente.

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Cuáles son los límites del marketing por permiso?

La capacidad de transmitir mensajes de texto de los teléfonos celulares ha creado un nuevo medio para los anunciantes. Según investigación de Pew Internet de los estimados 134 millones de consumidores estadounidenses que tienen teléfonos celulares, más de 25%, o 34 millones, usaron el dispositivo de mensajes de texto durante el periodo de tres semanas del estudio. De ese grupo, más de 9.5 millones recibieron mensajes de texto comercial no solicitados en sus teléfonos.

Se han difundido campañas de texto para Snapple, Reebok y Time Warner en Estados Unidos. Coca-Cola y British Airways han usado el método en Europa y Asia. El esfuerzo de Snapple, para alertar a los consumidores de un concurso que involucraba números en tapas de botellas de bebidas, dio como resultado ventas a un tercio de los que respondieron y casi 15% reenvió el mensaje a amigos. No obstante, muchos mercadólogos han descubierto que los consumidores resienten ser bombardeados con mensajes de texto sólo porque son baratos para el remitente. En un esfuerzo por proteger a sus suscriptores, Verizon Wireless recientemente presentó una demanda legal federal contra varias empresas, afirmando que enviaron más de cuatro millones de mensajes no aprobados a usuarios de teléfonos celulares.

Este tipo de respuestas ha llevado a los mercadólogos inteligentes a rastrear con mayor cuidado los intereses de sus audiencias. En muchos casos, buscan la autorización del consumidor antes de enviar información acerca de promociones, nuevos productos u ofertas especiales. Ahora surgen preguntas acerca de hasta dónde debe extenderse esa autorización. Si un consumidor expresa interés en un reproductor de música portátil, ¿tiene autorización esa empresa de notificar al consumidor acerca de todas sus ofertas de equipo de entretenimiento?

Éste es el comienzo de una nueva era en la comunicación de marketing. En un mundo en el que las comunicaciones han sido en esencia de una sola vía y los comunicadores han tratado de ser entrometidos, nos dirigimos a una comunicación interactiva al instante y a buscar autorización antes de enviar un mensaje.

Fuentes: Tatiana Serafín, "Opportunity Rings", *Forbes*, 18 de octubre de 2004, p. 62; Josh Linkner, "Please Remove Your Sneakers" *Brandweek*, 18 de abril de 2005, p. 28; "Consumers Provide More Data to Trusted Companies", *Promo Xtra*, 12 de enero de 2005, en el sitio web de Promo Magazine (*www.promomagazine.com*).

son cruciales en la etapa introductiva. En la presentación de un nuevo producto acaso haya también algo de novedad, lo que ofrece asimismo excelentes oportunidades para la *publicidad no pagada (publicity)*. Más adelante, si este producto tiene éxito, la competencia se intensifica y se insiste más en la publicidad persuasiva. En la tabla 17.1 se muestra cómo cambian las estrategias de promoción a medida que un producto avanza en su ciclo de vida.

Fondos disponibles

Independientemente de la mezcla promocional que más convenga, la cantidad de dinero disponible para la promoción es con frecuencia el factor determinante de la mezcla. Un negocio con amplios fondos puede hacer un uso más eficaz de la publicidad que una empresa con recursos financieros limitados. La publicidad por televisión, digamos, puede llevar un mensaje promocional particular a mucha más gente y a un costo más bajo por persona que la mayoría de los otros medios. No obstante, una compañía puede tener que apoyarse en opciones menos costosas, como la publicidad en la sección amarilla o un sitio web.

Una estrategia de bajo presupuesto está limitada sólo por la imaginación del vendedor. El así llamado **marketing viral o vírico** abarca crear una situación en la que los consumidores difunden información acerca de una compañía o marca a otras personas. Sólo difiere de la publicidad de boca en boca porque la compañía estimula intencionadamente el flujo comunicativo. Un ejemplo de marketing viral es el de las tarjetas de saludo electrónicas de Blue Mountain Arts, que permite a los visitantes de su sitio web enviar una tarjeta a cualquier dirección de Internet.



Las empresas también están usando ***weblogs*** o *blogs*, sitios web personalizados que se actualizan y enlazan a otros sitios con frecuencia, para realizar marketing viral electrónico. En algunos casos las compañías han autorizado a los empleados a mantener *blogs*, y en otros han hecho uso de los *blogs* de los consumidores. Por ejemplo, para introducir un

producto basado en leche llamado Raging Cow, Dr. Pepper invitó a seis *bloggers* adolescentes a probar el producto y a presentar sus reacciones.[11]

El presupuesto de promoción

Establecer los presupuestos de promoción es tarea en extremo desafiante porque la administración no cuenta con normas o estándares confiables para determinar cuánto gastar por todo en publicidad, ventas personales y el resto de la mezcla de promoción o qué parte del presupuesto total se ha de asignar a cada componente de la mezcla. Una empresa tal vez tenga la alternativa de añadir tres vendedores o de aumentar su presupuesto de exposición comercial 200 000 dólares al año, pero no puede determinar con precisión qué incremento en ventas o ganancias se han de esperar de tal gasto.

Las actividades promocionales se presupuestan en general como gastos de operación corrientes, lo que implica que sus beneficios se utilicen de inmediato. Sin embargo, se ha sugerido que la publicidad (y es de suponer que también otros esfuerzos promocionales) debe considerarse como una inversión de capital, aun si debe tratarse como un gasto para propósitos de contabilidad. La razón es que los beneficios y réditos sobre gastos promocionales son como las inversiones, que a menudo no son inmediatamente evidentes, sino que se acumulan y hacen patentes al cabo de varios años. Por ejemplo, varios eslóganes publicitarios, como: "Lo máximo en máquinas para conducir" (BMW), "Para chuparse los dedos" (KFC) y "Porque lo valgo" (L'Oreal) fueron incluidos recientemente en el Salón de la Fama Publicitario por su impacto duradero. Los mensajes que se repiten con regularidad, como los mencionados, generan conciencia y familiaridad, a veces durante años, antes de que se produzcan ventas reales. Si se adopta un periodo prolongado, la perspectiva de la inversión en la promoción conduciría probablemente a una mayor uniformidad en las cantidades gastadas, y en la forma que se asigna el presupuesto entre los tipos de promoción.



En lugar de un enfoque aceptado en general para la elaboración de presupuestos, hay cuatro **métodos de presupuestación promocional** comunes: porcentaje de ventas, todos los fondos disponibles, seguimiento de la competencia y presupuestación por tarea u objetivo. Estos métodos se analizan con frecuencia en conexión con el presupuesto de publicidad, pero se pueden aplicar a cualquier actividad promocional, así como para determinar el presupuesto promocional total.

Porcentaje de ventas

El presupuesto promocional se relaciona de alguna manera con el ingreso de la compañía, como un porcentaje de las ventas pasadas o previstas. Un planteamiento común para determinar la base de ventas es calcular un promedio entre las ventas reales del año anterior y las ventas esperadas para el año próximo. Algunas empresas prefieren presupuestar una cantidad fija de dinero por unidad de ventas pasadas o futuras esperadas. Los fabricantes de productos de alto valor unitario y baja tasa de rotación (automóviles o aparatos electrodomésticos, por decir) emplean frecuentemente el método unitario.

Puesto que el método del porcentaje de ventas es fácil de calcular, es probablemente el método de asignación de presupuestos de uso más amplio. Más todavía, pone el costo de la promoción en relación con el ingreso por ventas, lo que lo convierte en una variable más que en un gasto fijo.

Hay una limitación importante al basar los gastos promocionales en las ventas pasadas. La administración está haciendo efectivamente promoción como resultado de las ventas cuando, de hecho, es una causa de éstas. Como resultado, usar el método de porcentaje de las ventas pasadas reduce los gastos promocionales cuando las ventas están declinando, exactamente cuando la promoción suele ser más necesaria, y lo incrementa cuando las ventas crecen.

Todos los fondos disponibles

Una nueva compañía o una empresa que introduce un nuevo producto suele reinvertir todos los fondos disponibles en su programa promocional. El objetivo es crear ventas y participación de mercado con la mayor rapidez posible durante esos años iniciales y cru-

ciales. Después de un tiempo, a la administración le parece generalmente necesario invertir en otras cosas, como equipo nuevo, incremento en la capacidad de producción o bodegas y centros de distribución (como lo están haciendo ahora las empresas de marketing por Internet), con lo cual cambia el método de establecer el presupuesto promocional.

Seguir a la competencia

Un método débil para determinar el presupuesto promocional, pero que se usa ocasionalmente, es igualar los gastos promocionales de los competidores o gastar en proporción a la participación de mercado. A veces sólo se sigue a un competidor; en otros casos, si la administración tiene acceso al conocimiento de los gastos promedio de la industria en promoción por medio de una asociación de comercio, éstas serían las marcas de comparación a igualar para la compañía.

Existen al menos dos problemas con este enfoque. Primero, los competidores de una empresa pueden estar igualmente extraviados sobre cómo elaborar un presupuesto promocional. Segundo, las metas promocionales de una empresa pueden ser muy diferentes de las de sus competidores, debido a las diferencias en la planeación estratégica de marketing.

Tarea u objetivo

El mejor método para plantear el presupuesto de promoción es determinar las tareas u objetivos que el programa promocional debe lograr y luego decidir lo que costarán. El método de tarea fuerza a la administración a definir en forma realista las metas de su programa de promoción y verlas fuera de los límites de un periodo presupuestal definido.

A este método se le suele llamar de *acumulación* por la forma en que se estructura el presupuesto. Por ejemplo, una compañía elige entrar en un nuevo mercado geográfico. La administración determina que el proyecto requerirá cinco vendedores adicionales. La compensación y los gastos de este personal costarán 350 000 dólares por año. El salario de un supervisor adicional de ventas y los gastos de una oficina extra y de las necesidades administrativas sumarán 80 000 dólares. Así, en la parte de ventas personales de la mezcla promocional hay que presupuestar 430 000 dólares extra. Se pueden hacer estimados similares por los costos previstos de publicidad, promoción de ventas y otras herramientas promocionales. El presupuesto de promoción se elabora sumando los costos de las tareas individuales de promoción necesarias para alcanzar la meta de entrar en el nuevo territorio.

Regulación de la promoción

Toda vez que el objetivo primario de la promoción es vender algo mediante la persuasión, siempre existe el potencial para el abuso. De esto resulta que se debe desalentar o impedir a algunas empresas que hagan una mala representación, ya sea intencional o no. Además, es necesario proteger del engaño a algunos consumidores que carecen de conocimiento o habilidades particulares. De este modo, hay necesidad de regulación para desalentar los abusos y corregir los que se cometan.

El gobierno federal y la mayoría de los gobiernos estatales de Estados Unidos han establecido reglamentaciones en respuesta a la demanda pública. Además, las asociaciones profesionales y las empresas individuales han fijado pautas de promoción.

Regulación federal



La reglamentación federal de actividades promocionales en Estados Unidos se aplica a las compañías dedicadas al comercio interestatal; la autorizan tres legislaciones fundamentales: la Ley de la Comisión Federal de Comercio y la Ley Robinson-Patman, ambas administradas por la Comisión Federal de Comercio (FTC, *Federal Trade Commission*), y la Ley Lanham de Marcas Registradas.

La medida que tiene mayor influencia en los mensajes promocionales es la **Ley de la Comisión Federal de Comercio**. Esta ley prohíbe los métodos desleales de competencia. Y, de acuerdo con las decisiones de la FTC y de la corte federal, un área de la competencia desleal es falsa, desorientadora o engañosa.

Conforme a la Ley de la Comisión Federal de Comercio original, la publicidad falsa o desorientadora tenía que lesionar a un competidor para que se pudiera presentar una acusación de violación de la ley. Esta grieta o falla de la ley condujo a la puesta en vigor de la **Enmienda Wheeler-Lea** de la Ley de la FTC en 1938. Esta enmienda fortaleció de modo considerable la ley original al especificar que un acto competitivo desleal viola la ley si daña al público, independientemente del efecto que pueda tener en un competidor. Así, la protección al consumidor también se volvió un asunto de la FTC.

La FTC tiene mucha influencia, en particular en el caso de anuncios u otras actividades de promoción consideradas falsas o engañosas. Por ejemplo, la comisión puede requerir que una empresa justifique sus derechos publicitarios sometiendo resultados de prueba u otra evidencia. Si la comisión concluye que un anuncio es, de hecho, engañoso, puede sacarlo de circulación con un decreto de consentimiento o una orden de cesar y desistir. En casos extremos, si la comisión concluye que los anuncios engañosos de una empresa han creado una impresión incorrecta sobre el público, ésta puede ordenar que la empresa dé a conocer publicidad correctiva para compensar la desinformación.

Algunas otras áreas de protección al consumidor que han llamado la atención de la FTC incluyen el préstamo y las prácticas de concesión de crédito, el robo de privacidad e identidad, el telemarketing y la concesión de franquicias. La Internet, como una herramienta emergente de comunicación y ventas atrae una atención especial. Recientemente, por ejemplo, la FTC notificó a los operadores de motores de búsqueda en línea que deben revelar si los sitios que ellos ponen en una lista han pagado para ser sugeridos a los consumidores.

La **ley Robinson-Patman**, mejor conocida por proscribir la discriminación de precios, tiene dos secciones relativas a los descuentos promocionales ofrecidos a los mayoristas y detallistas. Estas secciones estipulan que el vendedor debe ofrecer servicios promocionales o pagos por ellos sobre una base proporcionalmente igual a las de todos los mayoristas o detallistas competidores. De este modo, si el fabricante quiere tener demostradores en tiendas, apoyo publicitario u otro tipo de ayuda promocional, tiene que hacerlos proporcionalmente disponibles a todas las firmas competidoras en la reventa del producto. A veces ha sido difícil definir lo de "proporcionalmente igual". En general, las cortes han aceptado la cantidad del producto comprado como base para la asignación. Digamos, por ejemplo, que Martin's, una cadena regional de supermercados, compra mercancía por valor de 150 000 dólares al año a un mayorista de comestibles, y Hank's, una tienda de comestibles del barrio, compra mercancía por valor de 15 000 dólares a la misma empresa mayorista. El mayorista puede ofrecerle legalmente a Martin's descuentos promocionales valuados en el décuplo de lo ofrecido a Hank's.

La **Ley Lanham de Marcas Registradas** de 1946 prohibió a su vez las falsas pretensiones sobre los propios productos. Fue ampliada en 1988 por la **Revisión de la Ley de Marcas Registradas** para que abarcara las comparaciones que se hacen en la actividad promocional. Esta ley regula las declaraciones acerca de dónde se fabrica un producto, por ejemplo, el uso de la frase "Made in the USA", y también protege a las empresas de falsas comparaciones hechas por competidores.



Hay otros organismos federales estadounidenses envueltos en la regulación de la promoción. La Comisión Federal de Comunicaciones (FCC, *Federal Communications Commission*) otorga licencias a estaciones de radio y televisión. Su función por decreto, asegurar que se considere el interés público, combinada con su autoridad para revocar o negar la renovación de licencias, le da a la FCC bastante poder sobre el contenido de la publicidad. Además, la Comisión supervisa a la industria telefónica y hace valer la **Ley de Protección al Consumidor Telefónico** de 1991. Entre otros requisitos, dicha ley estipula que los telemercadólogos tengan una lista de "no llamar", de consumidores que han pedido no recibir solicitudes telefónicas, además de que restringe el uso indiscriminado de los sistemas de mercado telefónico automático.



La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, *The Food and Drug Administration*) se encarga de regular los ingredientes, etiquetas, empaques, marcas y publicidad de alimentos empacados, cosméticos y medicamentos. También es el organismo responsable de los mensajes de advertencia que aparecen en los empaques de alimentos y medicamentos, así como en la publicidad. En fecha reciente, la FDA prohibió la venta de agua que contenía nicotina sin aprobación federal, al dictaminar que se trataba de un fármaco.

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

En sus guías para los anunciantes, la Children's Advertising Review Unit (Unidad Revisora de Publicidad Dirigida a los Niños) (CARU) del National Advertising Review Council (Consejo Revisor Nacional de la Publicidad) (NARC), un organismo autorregulador de la industria, establece con claridad que las personalidades asociadas con programas o contenido editorial no deben ser usadas en promociones adyacentes al programa o en las mismas publicaciones. El motivo es simplemente que las personalidades pueden ejercer una fuerte influencia en los niños, quienes son incapaces de distinguir entre esfuerzos por educar o entretenerlos y los esfuerzos por persuadirlos a comprar productos. Sin embargo, la publicidad a los adultos no hace tal distinción, y las líneas entre contenido y publicidad se borran cada vez más. Por ejemplo, Enhancement, un perfume de etiqueta privada con marca compartida de Wal-Mart y la telenovela *All My Children*, se presenta en varios episodios del programa de televisión. En los medios impresos, la revista *Country Living* colocó un inserto publicitario de ocho páginas de Home Depot frente a un artículo de fondo que describía la forma en que la ayuda de remodelado de Home Depot puede mejorar una cocina. Luego está *The Apprentice* (El Aprendiz), un programa de televisión en el que candidatos a ejecutivos hacen un intento por desarrollar nuevos productos para los anunciantes Burger King y Office Depot.

¿Debe haber una distinción entre el contenido de entretenimiento de los medios y los productos anunciados?

Fuentes: www.caru.org; Brian Steinberg y James Bandler, "Blurring the Lines?", *The Wall Street Journal*, 9 de agosto de 2004, pp. B1+; Becky Ebenkamp y Todd Wasserman, "Wal-Mart Sells Enhancement: The Simpsons Get Cheesy", *Brandweek*, 13 de septiembre de 2004, p. 8.

Además, el organismo se encarga de establecer la definición legal de términos como natural, dietético y bajo en grasas, para su uso en la publicidad y promoción.

El Servicio Postal estadounidense regula la publicidad que se hace por correo. De particular preocupación es el uso del correo para cometer fraudes o distribuir material obsceno. El Servicio Postal supervisa también las promociones de ventas, como los premios, concursos, cupones y muestras que se envían por correo.

La regulación de Internet está dispersa entre varias dependencias. La FTC es la más activa, trata cuestiones amplias como correo electrónico "chatarra" o SPAM y la privacía del consumidor. Cuando un servicio o producto en particular están involucrados, la agencia a cargo de regularlos asume un papel activo. Por ejemplo, la FDA se ocupa de la venta de productos medicinales y fármacos por prescripción vía Internet y la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) se ocupa de cuestiones bancarias en línea.

Existen muchas más agencias y comisiones para proteger a los consumidores y regular a los negocios. Entre las más activas están la Environmental Protection Agency (Agencia de Protección Ambiental) (EPA), la National Highway Traffic Safety Commission (Comisión Nacional de Seguridad del Tráfico en Carreteras) (NHTSC) y la Consumer Product Safety Commission (Comisión de Seguridad de Productos de Consumo) (CPSC). En la actualidad hay alrededor de 200 dependencias listadas en el directorio del gobierno federal (*www.consumer.gov)*.

Regulación estatal y local

La legislación a nivel estatal intenta regular las actividades promocionales en el comercio intraestatal. La mayoría de los estatutos de estos estados se rigen por el modelo desarrollado por la revista *Printer's Ink* en 1911 para establecer la verdad en la publicidad. En la actualidad, 44 estados de Estados Unidos tienen lo que se conoce como **estatutos Printer's Ink** para castigar la publicidad "falsa, engañosa o desorientadora". Varios estados de Estados Unidos han creado organismos estatales que se encargan específicamente de manejar la protección a los consumidores, además de que el fiscal general de algunos estados ha asumido una postura muy activa en la regulación de las actividades de promoción del tabaco y bebidas alcohólicas, así como del telemarketing.

Un tipo general de legislación local que afecta a las ventas personales es la llamada **reglamentación Green River** (nombrada así porque Green River, Wyoming, fue una de las primeras ciudades en poner en vigor tal ley). Las reglamentaciones de Green River ponen

restricciones a los vendedores que representan a empresas ubicadas fuera de la ciudad afectada y que venden de puerta en puerta o visitan establecimientos comerciales. Para operar en una comunidad con la reglamentación de Green River se requiere característicamente que el vendedor se registre en la localidad y compre una licencia. Aprobada supuestamente para proteger a los ciudadanos locales de operadores fraudulentos, las medidas sirven también para aislar a las empresas de negocios locales de la competencia externa.

Regulación por organizaciones privadas



Numerosas organizaciones privadas ejercen considerable control sobre las prácticas promocionales de negocios. Por ejemplo, el Consejo de Organizaciones para la Mejora del Comercio y varias asociaciones del ramo publicitario unieron fuerzas para crear un proceso de autorregulación. De esta colaboración han surgido dos organismos: la División Nacional de Publicidad (NAD, *Council's National Advertising Division*) del Consejo y su Unidad de Revisión de la Publicidad para Niños (CARU).[12] Ambas organizaciones investigan las quejas por publicidad falsa y desorientadora presentadas por competidores, consumidores y los consejos locales. Si NAD o CARU consideran que un anuncio no es satisfactorio, negocian con el anunciante para que cese de emitirlo o lo modifique. Pese al hecho de que ni NAD ni CARU pueden obligar a una acción o sancionar a un anunciante en modo alguno, han tenido mucho éxito al conseguir que se cambien o supriman anuncios objetables.



Los medios sirven también para una función reguladora. Prácticamente todas las publicaciones y todos los emisores al aire han establecido normas para la publicidad aceptable. Por decir, en los anuncios dirigidos a niños, las tres cadenas principales de emisoras han especificado que la palabra "sólo" no se puede usar con referencia al precio. Las normas en los medios impresos tienden a variar por el tamaño y tipo de la publicación. Algunas son muy estrictas. Por ejemplo, las revistas *Good Housekeeping* y *Parent* prueban los productos para comprobar las declaraciones antes de aceptar los anuncios. Por último, algunas asociaciones profesionales han establecido códigos de ética que incluyen normas para las comunicaciones. Por ejemplo, la Asociación Estadounidense de Marketing especifica que las labores de promoción de sus miembros han de evitar el uso de publicidad falsa o desorientadora, tácticas de ventas de alta presión o desorientadoras, así como promociones de ventas que se valgan del engaño o la manipulación.



Resumen

La promoción es el cuarto componente de la mezcla de marketing total de una compañía. En términos económicos, la función de la promoción es cambiar la curva de demanda de una empresa, ya sea moviéndola a la derecha o cambiando su forma, para hacer la demanda rígida cuando los precios suben y elástica cuando bajan. En términos de marketing, significa informar, persuadir y servir de recordatorio entre los clientes actuales o prospectos. Los métodos primarios de promoción son las ventas personales, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

La comunicación integrada de marketing (CIM) describe una labor promocional coordinada que incluye la planeación, el desarrollo, la ejecución y la evaluación de la comunicación con el público de una organización. Un enfoque de CIM a la promoción adopta una perspectiva del cliente, elige entre las herramientas promocionales alternativas para producir una respuesta definida, coordina todos los esfuerzos promocionales y evalúa la efectividad de la actividad de promoción.

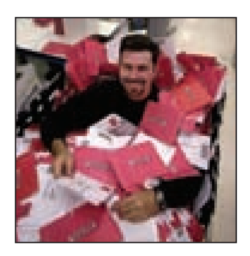
La promoción es comunicación. En lo fundamental, el proceso de comunicación consiste en enviar un mensaje por un canal a un receptor. El éxito de la comunicación depende de lo bien que se codifique el mensaje, con qué facilidad y claridad se pueda decodificar, y si cualquier "ruido" (interferencia) obstaculiza su transmisión. La retroalimentación, que es la respuesta creada por un mensaje, es una medida de la eficacia de una comunicación.

Al decidir sobre la mezcla de promoción (la combinación de publicidad, ventas personales y otras herramientas promocionales), la administración debe considerar 1) el auditorio meta, 2) el objetivo de la promoción, 3) la naturaleza del producto, 4) la etapa del ciclo de vida del producto y 5) los fondos disponibles para la promoción.

Hay varios métodos para la elaboración de un presupuesto promocional total. El método más común es fijar el presupuesto como un porcentaje de las ventas pasadas o previstas. Otros métodos comprenden el uso de todos los fondos disponibles y seguir a la competencia. El mejor método es elaborar el presupuesto estableciendo los objetivos promocionales y calculando después cuánto costará alcanzarlos.

En respuesta al deseo de proteger a los consumidores y de impedir los abusos, en Estados Unidos hay varias leyes y organismos federales que regulan la promoción. Las prácticas promocionales son reglamentadas también por la legislación estatal y local, por organizaciones privadas y por la industria.

Más sobre **Netflix**



El correo es un método un tanto arduo para distribuir videos al requerir un manejo prolijo de DVD por parte de Netflix y sus clientes, también representa un costo de operar centros de distribución y la constante amenaza del incremento de las tarifas postales. La asociación entre Netflix y TiVo ofrece una alternativa. Los suscriptores a ambos servicios pueden descargar películas del inventario de Netflix por Internet directamente a sus cajas TiVo en lugar de recibir DVD por correo. Este esfuerzo conjunto ofrece a TiVo más contenido y a Netflix un método más simple de distribuir videos. También proporciona a ambas empresas oportunidades promocionales cruzadas para extender sus bases de suscriptores.

Asegurar a un nuevo suscriptor cuesta a Netflix casi 40 dólares. Las suscripciones no son redituables durante los primeros cuatro meses porque los suscriptores piden muchas películas. Después de eso, conforme pasa la novedad y los suscriptores piden menos videos, se vuelven rentables. Sin embargo, el suscriptor promedio sólo mantiene el servicio durante 21 meses. Viendo al frente, un reto para Netflix es no sólo desarrollar herramientas promocionales que atraigan a nuevos suscriptores, sino encontrar formas de retener a los existentes.[13]

1. La competencia de Blockbuster y Wal-Mart obligaron a Netflix no sólo a ampliar sus esfuerzos de promoción. Ahora, conforme al modelo de negocio de distribución de videos sigue evolucionando, ¿debe cambiar también la mezcla promocional de Netflix?
2. Para propósitos promocionales, ¿deberían los suscriptores prospecto y los existentes ser contemplados como metas distintas?

Términos y conceptos clave

Promoción (506)
Ventas personales (506)
Publicidad (506)
Promoción de ventas (506)
Relaciones públicas (507)
Comunicación integrada de marketing (CIM) (508)
Comunicación (511)
Mezcla de promoción (513)
Estrategia de empujar (514)
Estrategia de jalar (514)
Jerarquía de efectos (515)
Marketing viral o vírico (518)
Weblogs (518)
Métodos de presupuestación promocional (519)
Ley de la Comisión Federal de Comercio (520)
Enmienda Wheeler-Lea (521)
Ley Robinson-Patman (521)
Ley Lanham de Marcas Registradas (521)
Revisión de la Ley de Marcas Registradas (521)
Ley de Protección al Consumidor Telefónico (521)
Estatutos Printer's Ink (522)
Reglamentación Green River (522)

Preguntas y problemas

1. Comunicaciones integradas de marketing es sólo otra manera de decir "Mantengan a todo mundo informado de lo que está sucediendo". Coméntelo.
2. Relacione cada uno de los componentes del modelo del proceso de comunicación con las situaciones siguientes:
   a) Una estudiante universitaria que trata de convencer a su padre de que le compre un auto usado.
   b) Un vendedor que le describe el mismo automóvil a la estudiante universitaria.
3. ¿Cómo podría el mensaje de una compañía ser diferente en un sitio web al mensaje que utilizaría en un anuncio de una revista?
4. El presupuesto promocional de muchos productos se dividiría entre una estrategia de empujar y una estrategia

de jalar. Para los productos que siguen, dé un ejemplo de quién podría estar en el auditorio de la estrategia de empujar y quién en el de la estrategia de jalar:

a) Lentes de contacto
b) Pelotas de golf
c) Aislamiento para la casa
d) Computadoras personales
e) Pizza congelada

5. ¿Sería apropiado que una empresa utilice la publicidad para crear conciencia de su marca al mismo tiempo que emplea la promoción para estimular la compra? Explique esto utilizando como ejemplo un portal de Internet, como America Online.

6. Explique cómo la naturaleza de los siguientes productos afectaría a su mezcla promocional.

a) Neumáticos de automóvil
b) Uso de un salón de bronceado
c) Focos para la luz
d) Cambios de aceite de automóvil en diez minutos
e) Educación universitaria
f) Cuenta de retiro individual

7. ¿En qué forma la etapa del ciclo de vida de la industria automovilística explica los esfuerzos promocionales realizados por la mayoría de las marcas?

8. Suponga que está usted haciendo el marketing de un líquido que desprende y quita la creosota (y el peligro del fuego) de los tiros de las chimeneas hogareñas. Describa brevemente las funciones que asignaría usted a la publicidad, las ventas personales, la promoción de ventas y el marketing directo en su campaña promocional.

9. ¿Cree que se necesita legislación adicional para regular la publicidad? ¿Y para regular las ventas personales? Si es así, explique lo que recomendaría.

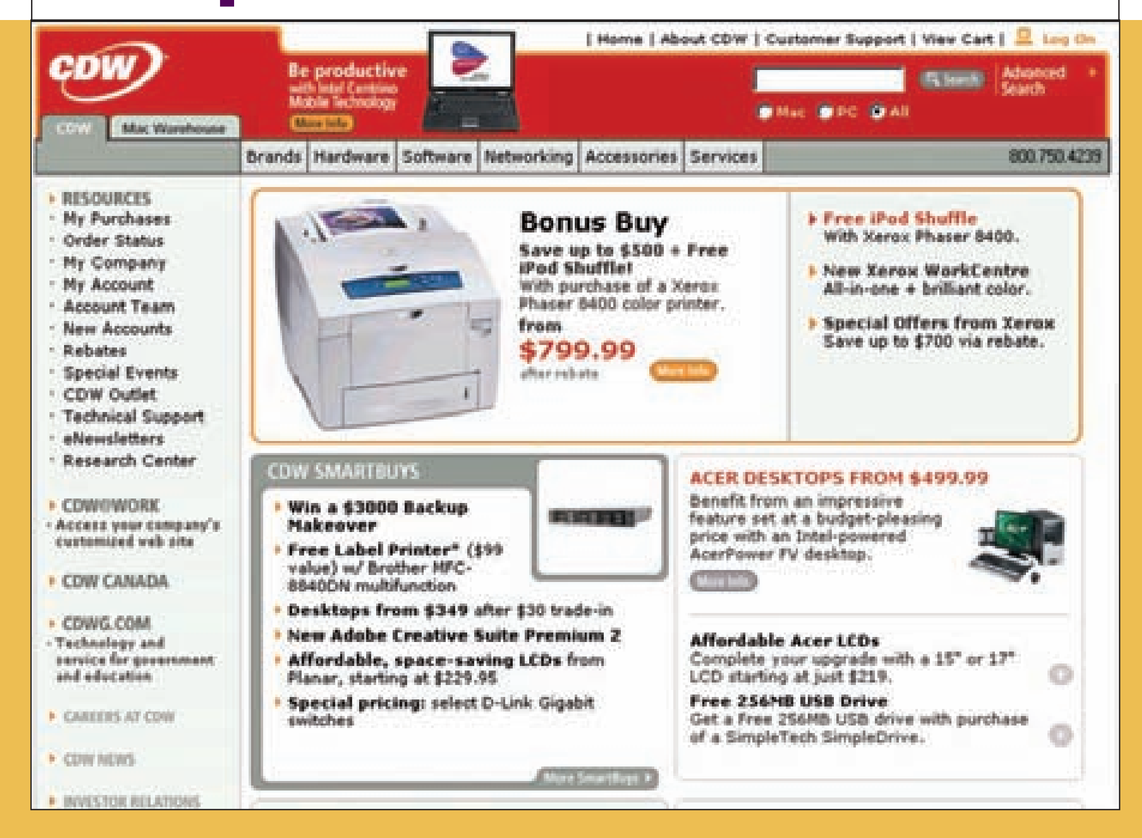
Marketing en acción

1. Un anuncio debe tener un objetivo particular que sea patente para un observador cuidadoso. De cada uno de los siguientes objetivos promocionales, encuentre un ejemplo de un anuncio impreso:

a) Diseñados principalmente para informar.
b) Diseñados principalmente para persuadir.
c) Diseñados principalmente para recordar algo al consumidor.

2. Un programa integrado de promoción es una serie coordinada de esfuerzos promocionales creada en torno a un solo tema y diseñada para alcanzar un objetivo predeterminado. Con frecuencia incluye varios de los métodos promocionales descritos en el capítulo. Describa las herramientas promocionales que se utilizan para un evento importante en su escuela (como una reunión de bienvenida a la escuela, el reclutamiento de nuevos alumnos o una labor de recaudación de fondos) y evalúe lo apropiado de las mismas sobre la base de los criterios del capítulo para el diseño de una mezcla de promoción.

Capítulo 18



PARTE 6

"La sencilla filosofía de ventas de CDW es que las personas harán negocios con individuos que les agradan y en los que confían."

Ventas personales y administración de ventas

¿Puede **CDW** aprovechar las relaciones para diferenciar a su fuerza de ventas?

Podría parecer que la venta de equipo de cómputo a través de intermediarios se basaría primordialmente en el precio. Después de todo, un servidor de Hewlett-Packard o una computadora de escritorio de Apple son idénticas sin importar dónde se compraron. No se equivoque, los precios son importantes. Pero una compañía, CDW Corporation, parece haber encontrado una forma, a través de sus actividades de soporte de ventas, para establecer relaciones con los clientes que reducen la importancia del precio.

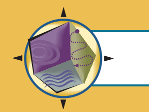
CDW fue fundada por Michael Krasny en 1984. Hoy tiene aproximadamente 4 000 empleados y ventas anuales en 2004 de casi 5 700 millones de dólares. CDW es un mayorista. Compra más de 80 000 productos relacionados con computadoras a compañías como Microsoft, Sony e IBM, y su personal de ventas, de 2 200 integrantes, las vende a negocios, escuelas y agencias gubernamentales. Los clientes de CDW podrían comprar directamente a los fabricantes de equipo originales, pero el motivo por el que no lo hacen se resume en un lema de la compañía: Al comprar a un fabricante, obtiene lo mejor que ese fabricante tiene que ofrecer. Al comprarle a CDW, obtiene lo mejor que la industria le puede ofrecer.

El éxito de la compañía proviene de cuatro factores. El primero es la amplia selección de productos que ofrece con el fin de satisfacer las necesidades específicas de cada cliente. El segundo es la velocidad de entrega; más de 90% de los pedidos se embarcan el mismo día en que se reciben (y la meta de la compañía es de 97%). El tercero es la experiencia; los gerentes de cuenta de CDW y los técnicos están plenamente capacitados para proporcionar rápidamente asesoramiento a más de 400 000 clientes en el versátil mundo del equipo de alta tecnología. Pero es el cuarto factor lo que más distingue a CDW de sus competidores, una estrategia de ventas de relaciones. La sencilla filosofía de ventas de CDW es que las personas harán negocios con individuos que les agradan y en los que confían. El agrado proviene de tomar el tiempo para conocer a cada cliente en lo individual como persona. La confianza se deriva de poner el bienestar del cliente en primer lugar. Según el director de marketing de CDW, eso significa estar dispuestos a "hacer lo que sea necesario para hacer feliz al cliente".

Implantar la filosofía de ventas empieza con la selección de las personas correctas para los puestos de ventas. Luego, la capacitación constante refuerza las características de entusiasmo, empatía y capacidad de respuesta identificadas en el proceso de contratación. Además, la empresa insiste en el valor del contacto personal. En lugar de dar al personal de ventas libretos o presentaciones "enlatadas", CDW les permite adaptar el contenido y el ritmo de la interacción de ventas con cada cliente, y hasta ajustar precios, si las condiciones lo requieren. Se espera que los gerentes de cuentas establezcan una perspectiva de asociación a largo plazo al enfocarse en las necesidades de los clientes, más que en una venta rápida. La meta de la compañía es lograr que cada cliente describa a su gerente de cuenta en la forma como lo hace el director de operaciones de una empresa: "Kelly es mi representante de ventas de CDW, pero también es mi amigo".

Aun cuando muchas compañías hablan acerca del establecimiento de relaciones con los clientes a través de su fuerza de ventas, pocos combinan las palabras con la acción necesaria para que eso suceda. Basados en el éxito alcanzado por CDW, los resultados parecen justificar el esfuerzo.[1]

¿Qué necesitaría un negocio para establecer una cultura como la de CDW?



www.cdw.com

No es posible exagerar la importancia de las ventas personales y la necesidad de integrarlas con el marketing. La cooperación fomentada por CDW y el éxito que ha producido respaldan, sin duda, esta posición. Otro indicativo es el número de negocios que están usando el enfoque de relaciones de CDW como modelo para sus operaciones de ventas.

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

- La función de las ventas personales en un programa de promoción.
- Cuándo es probable que una empresa utilice las ventas personales.
- Las formas de las ventas personales y la variedad de puestos en el área.
- Adelantos importantes en la forma de realizar las ventas personales.
- El proceso de ventas personales.
- La función estratégica de la administración de la fuerza de ventas.
- Los retos en la contratación de personal, operación y evaluación de una fuerza de ventas.

Naturaleza de las ventas personales

Hay una venta personal cuando un estudiante compra una motocicleta Honda o cuando una tienda Ann Taylor vende un vestido a una empresaria. Pero es preciso reconocer que también se trata de ventas personales cuando 1) Target Corporation recluta a una universitaria recién graduada que se especializó en marketing o, por el contrario, cuando una estudiante trata de convencer a Target de que la contrate; 2) un sacerdote habla a un grupo de estudiantes para persuadirlos de que vayan a misa; 3) un abogado trata de convencer al juez de que su cliente es inocente, o incluso 4) un niño convence a su madre de que le compre algo en Toys "R" Us. El punto es que hay una forma de ventas personales casi en cada intercambio humano.

El objetivo de todo marketing es incrementar las ventas rentables satisfaciendo los deseos de los consumidores en el largo plazo. Por tanto, en el contexto de negocios las **ventas personales** son la comunicación personal de información para persuadir a alguien de que compre algo. Es, por mucho, el principal método de promoción para alcanzar este objetivo. Para ejemplificarlo, digamos que el número de personas que trabajan en publicidad es cercano a 500 000, en tanto que en las ventas personales se ocupan cerca de 16 millones.[2] En muchas compañías, las ventas personales son el mayor gasto operativo y suele abarcar de 8 a 15% de las ventas. En contraste, los costos de publicidad promedian de 1 a 3% de las ventas.

Las ventas personales como forma de promoción

Las ventas *personales* constituyen una comunicación directa de información, a diferencia de la comunicación indirecta e *impersonal* de la publicidad, de las promociones de ventas y de otras herramientas promocionales. Esto significa que las ventas personales pueden ser más flexibles que las demás herramientas de promoción. Los vendedores pueden individualizar sus presentaciones para adecuarlas a las necesidades y comportamiento de cada cliente. Pueden ver las reacciones de los clientes a cierto esquema de ventas y hacer ajustes sobre la marcha.

Asimismo, las ventas personales pueden enfocarse en individuos o empresas que se sabe que son clientes posibles, si es que la organización hizo bien su trabajo al dividir en segmentos y metas su mercado. Como resultado, los esfuerzos empeñados son mínimos. Así, las ventas personales minimizan el esfuerzo desperdiciado, en cambio, los mensajes de la publicidad muchas veces se desperdician en personas que en realidad no son clientes potenciales.

Otra ventaja de las ventas personales es que su objetivo es concretar una venta. La publicidad tiene un objetivo menos ambicioso y en general está destinada a llamar la atención, proveer información y despertar un deseo, pero rara vez incita una acción de compra o completa la transferencia de un título del vendedor al comprador.

Por otro lado, un esfuerzo de ventas personales con todas las de la ley resulta costoso. Aunque las ventas personales reducen al mínimo los esfuerzos desperdiciados, el costo de formar y operar una fuerza de ventas es elevado. Otra desventaja es que podría ser difícil para una compañía atraer a la gente de calidad que se requiere para hacer el trabajo. En el nivel del detallista, muchas empresas han abandonado sus equipos de ventas y han cambiado al autoservicio por esta misma razón.

En el capítulo 17 estudiamos cinco factores que influyen en la mezcla de promoción de la empresa: el mercado meta, el objetivo, el producto, la etapa en el ciclo de vida del producto y el dinero disponible para promoción. En relación con estos cinco factores, es probable que el personal de ventas asuma la mayor parte de la carga promocional cuando:

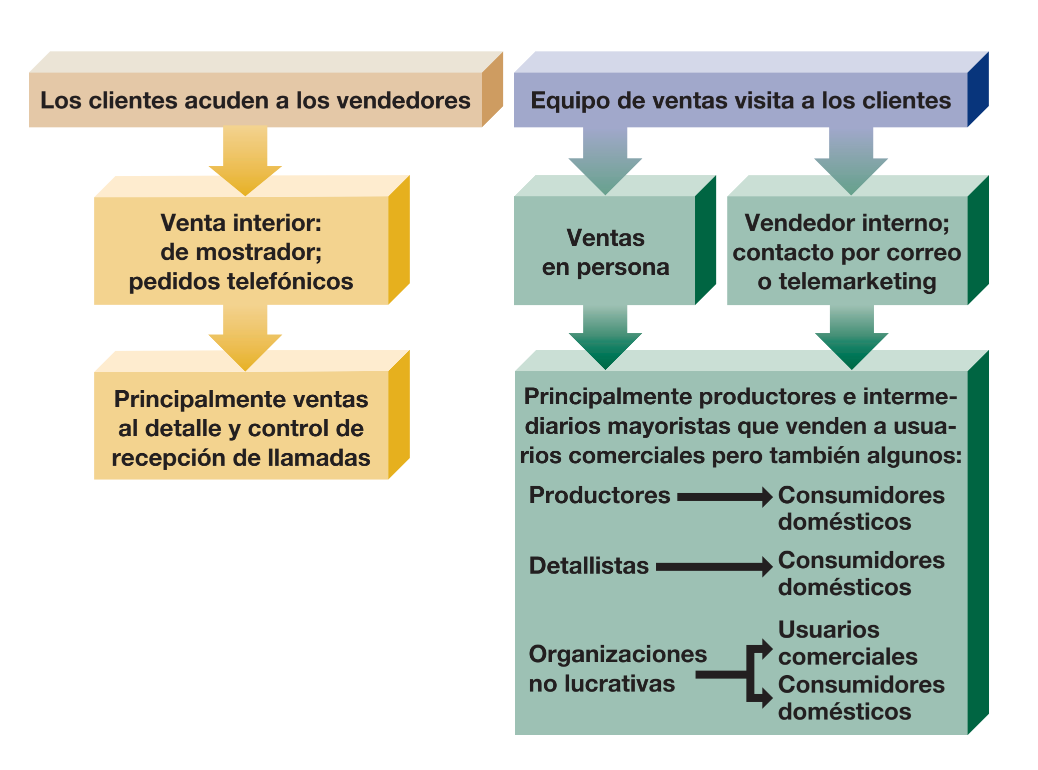
- El mercado está concentrado geográficamente, en pocas industrias o en varios clientes grandes.
- El valor del producto no es evidente para el cliente posible.
- El producto tiene un costo elevado por unidad, es muy técnico o requiere una demostración.
- El producto debe ser adaptado a las necesidades de cada cliente, como en el caso de las inversiones o los seguros.
- El producto se encuentra en la fase de introducción de su ciclo de vida.
- La organización no tiene dinero suficiente para sostener una campaña publicitaria adecuada.

Tipos de ventas personales

En las situaciones comerciales, hay dos tipos de ventas personales, como se muestra en la figura 18.1. Una es cuando los clientes acuden a los vendedores; se llama **venta interior** y consiste sobre todo de transacciones al detalle. En este grupo incluimos a los vendedores de piso en las tiendas y los vendedores de las comercializadoras por catálogo, como Lands' End o L. L. Bean, que toman los pedidos por teléfono. También incluimos a quienes toman los pedidos telefónicos de fabricantes y mayoristas, que casi siempre recaban por esa vía los pedidos rutinarios de sus clientes. La gran mayoría de los vendedores de Estados Unidos se encuentra en la primera categoría, pero algunos han sido sustituidos por las compras hechas a través de Internet.

FIGURA 18.1

Ámbito de las ventas personales.



En la segunda clase de ventas personales, conocida como **venta exterior,** los vendedores visitan al cliente. Hacen el contacto en persona o por teléfono. Por lo regular, los equipos de ventas exteriores representan a productores o intermediarios mayoristas que venden a usuarios comerciales y no a consumidores finales. Ahora bien, en nuestra definición de un equipo de ventas también incluimos 1) productores cuyos representantes venden directamente a consumidores domésticos, por ejemplo aseguradoras, como State Farm o Northwestern Mutual, y vendedores de artículos para el hogar, como los distribuidores de aspiradoras Kirby Vacuum; 2) representantes de organizaciones detallistas que van a los hogares de los consumidores a demostrar un producto, dar consejos o hacer un presupuesto, como los vendedores de algunas tiendas de muebles o los vendedores de sistemas de calefacción y aire acondicionado, y 3) representantes de organizaciones no lucrativas, por ejemplo los que recaban fondos de caridad, misioneros y trabajadores de candidatos políticos.

Amplia variedad de trabajos de ventas

Las clases y las actividades de los empleos de ventas abarcan una gama extensa. Pensemos en el trabajo del chofer vendedor de Coca-Cola que visita usualmente a un grupo de tiendas. Es un trabajo totalmente distinto que el que hace el representante de IBM cuando vende un sistema de cómputo para manejar las reservaciones de Delta Airlines. Del mismo modo, una representante de ventas de los productos Avon que vende de puerta en puerta en Japón o China tiene un trabajo que apenas se parece al que realiza el representante de Cessna que vende aviones de tipo ejecutivo a Dow Chemical y otras grandes empresas estadounidenses.

Un puesto de ventas típico incluye tres actividades: levantamiento de pedidos, servicio al cliente y obtención de pedidos. La importancia relativa de estas funciones es lo que distingue a los diversos puestos de ventas. La gama de éstos se representa con las seis categorías siguientes:[3]

- *Vendedor-repartidor.* En este trabajo, el vendedor entrega el producto, por ejemplo, refrescos o gasolina, y brinda servicio al cliente. Las responsabilidades de la toma de pedidos son secundarias, aunque la mayoría de estos vendedores están autorizados para ello y reciben recompensas por encontrar oportunidades de aumentar las ventas a las cuentas actuales.
- *Tomador interno de pedidos*. Es un puesto en el que el vendedor levanta los pedidos y ayuda a los clientes en el local comercial, por ejemplo, un empleado en el piso de ventas de JCPenney o un representante de ventas por catálogo por teléfono, como Eddie Bauer o Norm Thompson. Muchos clientes ya están decididos a comprar. Las tareas del vendedor abarcan responder las preguntas de los clientes, atenderlos eficazmente y hacer sugerencias de venta.
- *Tomador externo de pedidos*. En esta posición el vendedor visita al cliente en el campo y solicita un pedido. Un ejemplo es el vendedor de John Deere que visita a un distribuidor de equipo agrícola, o el representante de una radiodifusora que vende tiempo de publicidad a las empresas locales. La mayor parte de estas ventas son renovación de pedidos hechos por clientes fijos; el vendedor dedica buena parte de su tiempo a las actividades de apoyo, como ayudar a los distribuidores con la promoción y capacitar a sus vendedores. Es habitual que también se asigne a estos tomadores de pedidos, metas que imponen la búsqueda de clientes nuevos y la introducción de productos nuevos a los clientes actuales.
- *Vendedor itinerante*. De este vendedor se espera que proporcione información y otros servicios a los clientes actuales o potenciales, que realice actividades de promoción y que fomente la buena voluntad. El vendedor itinerante no solicita pedidos. Un ejemplo de este trabajo es el visitador de laboratorios farmacéuticos, como Merck o Eli Lilly.
- *Ingeniero de ventas*. En esta posición se destaca la capacidad del vendedor para explicar el producto al cliente potencial y también de adaptar el producto a las necesidades particulares del comprador. Por lo general, estos productos son artículos tecnológicos complejos. Como expertos técnicos, los ingenieros de ventas frecuentemente ayudan a los representantes de ventas ante un problema u oportunidad específicos, sobre la base de la necesidad de tal ayuda.

¿Hasta dónde deben llegar los detallistas al reemplazar a las personas con máquinas? Cada vez más frustrados por su incapacidad de contratar y retener empleados calificados, los comerciantes recurren a otras alternativas de autoservicio como las proporcionadas por Netkey. Con mayor frecuencia aparecen tiendas de Internet independientes que permiten a los compradores realizar tareas tradicionales de los empleados dependientes. Los compradores pueden solicitar sugerencias de compras, comprobar existencias de inventarios, obtener ayuda para localizar artículos y hasta finalizar transacciones sin interacción humana. Sin embargo, cada detallista debe hacerse la pregunta: ¿Favorece esto el interés de mis clientes?





- *Vendedor consejero*. Este puesto comprende la venta creativa de bienes y servicios. Esta categoría abarca los puestos de ventas más complicados y difíciles, en particular la venta creativa de servicios, porque no se ven ni sienten ni gustan ni huelen. En general, los clientes no saben que necesitan un producto del vendedor o no se dan cuenta de que puede satisfacer sus necesidades mejor que el producto que ahora usan. La venta con asesoría requiere que se establezca una relación de confianza con el cliente. Muchas veces es preciso diseñar un sistema para adaptarse a las necesidades de un cliente en la obtención de un pedido.

Una clasificación con varias categorías de trabajos disipa la noción de que todos los trabajos de ventas se parecen. Sin embargo, vale la pena anotar que se pierde cierta riqueza al establecer cualquier clasificación. De hecho, hay una notable diversidad en las ventas porque las empresas diseñan sus puestos para que concuerden con sus situaciones particulares. En un estudio realizado en la década de 1980 se identificaron más de 120 tareas específicas y razonablemente exclusivas realizadas por al menos algunos vendedores.[3] En un estudio más reciente se encontraron casi 50 tareas más, relacionadas muchas con el uso de la tecnología en las ventas.[4] Así, aunque es posible clasificar los puestos de ventas de manera general, es importante observar que los puestos en concreto están adecuados a las necesidades del mercado y a la organización de ventas.

Vendedores profesionales Como se desprende del caso de apertura del capítulo, el actual trabajo de ventas entre empresas es muy distinto del estereotipo del pasado. Las imágenes de mucha presión, falsas amistades y labia son casi obsoletas, lo mismo que la idea de un cazador de pedidos que rebaja precios. Incluso el estereotipo del *hombre* vendedor es menos manifiesto, pues cada vez más mujeres se dedican a las ventas.

El representante de ventas que ha surgido es el vendedor profesional. En la actualidad, estos representantes son responsables plenos de un mercado designado, que puede ser una zona geográfica o una categoría de clientes. Con frecuencia se ocupan de todo el trabajo de ventas: identificar candidatos, dar servicio a los clientes, fomentar la buena voluntad, vender los productos y capacitar a los vendedores de los clientes. Los representantes profesionales actúan como espejo del mercado y proveen a la empresa de información sobre éste. Organizan la

mayor parte de su tiempo y trabajo. Muchas veces participan en la contratación de nuevos vendedores, la planeación de ventas en sus territorios y otras actividades gerenciales.

Un mayor profesionalismo en las ventas también es común entre los detallistas que consideran las ventas personales como componente primordial de su estrategia de promoción. Se selecciona con minuciosidad a los vendedores, para cerciorarse de que tengan las aptitudes necesarias, y se les capacita a fondo, para desarrollar en ellos las habilidades requeridas. Best Buy, el detallista de productos electrónicos, educa a su personal de ventas en un proceso de ventas personales de cuatro pasos: contactar, preguntar, recomendar y alentar. Conocen plenamente los productos que venden y están bien orientados en brindar servicio al cliente.[5]

www.bestbuy.com

El costo de las ventas personales El costo de una presentación de ventas depende del método empleado. Hace varios años, una fuente autorizada calculó el costo para las empresas que venden mercancía en general y destacan el precio en unos 85 dólares. Por otro lado, cuando el método de ventas requiere identificar y diseñar soluciones para los problemas de los clientes, el costo de una presentación es de 190 dólares.[6] Estas cifras son más altas hoy día. Añádase el hecho de que, por lo regular, se requieren de tres a seis presentaciones para hacer una venta a un cliente nuevo, haciendo evidente que las ventas personales son caras.

Carácter único de los puestos de ventas Varias características distinguen a los empleos de ventas de otros trabajos en una organización:

- La fuerza de ventas es responsable en buena medida de *coordinar la promoción comercial de la empresa con las estrategias de marketing*.
- Los vendedores son los *representantes más visibles de la compañía* para los clientes y la sociedad en general. Muchos puestos de ventas exigen que el representante alterne con clientes que son ejecutivos del nivel superior en sus compañías. Se forman opiniones sobre la empresa y sus representantes a partir de las impresiones que causan los vendedores con su trabajo y en las actividades que realizan fuera de su organización. La gente no juzga una compañía por sus obreros ni sus oficinistas, ni pueden los clientes juzgar los productos hasta que los compran y usan.
- Los representantes de ventas operan con *supervisión directa limitada*. Para tener éxito en una venta, el representante debe esmerarse física y mentalmente, debe ser creativo y persistente y tiene que mostrar iniciativa. Todo esto requiere una gran motivación.
- Por la naturaleza del trabajo, los vendedores *son más rechazados que aceptados*; es decir, más clientes potenciales deciden no comprar en lugar de comprar. El vendedor que no asimila el rechazo se desalentará pronto.
- Muchas veces, los puestos de ventas imponen considerables *viajes y tiempo lejos del hogar*. Para reducir el tiempo de los viajes de ventas, algunas empresas los programan mejor, vuelven a diseñar los territorios y se apoyan más en el telemarketing y los pedidos electrónicos. Sin embargo, como los vendedores están en el campo, se enfrentan a una variedad, al parecer interminable, de personas y situaciones.
- En el último análisis, es el representante de ventas el que *genera los ingresos* que son la sangre de vida de una organización.

Cambio de patrones en las ventas personales

Tradicionalmente, las ventas personales eran, en efecto, en persona, en un encuentro directo entre un vendedor y un posible comprador. Esta situación se daba tanto en las ventas dirigidas a consumidores finales como en las transacciones entre empresas. Sin embargo, en los últimos años han aparecido esquemas de venta muy distintos que reflejan una creciente destreza para las adquisiciones entre los consumidores y las empresas compradoras, lo cual, a su vez, ha fomentado el refinamiento de las ventas personales. A continuación describiremos algunos de estos patrones o esquemas.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Qué tan importante es la sensibilidad situacional en las ventas personales?

Conforme las empresas adquieren una mayor presencia global, se espera que el personal de ventas opere en culturas muy distintas. Al prestar atención y mostrar sensibilidad a una cultura extranjera, la persona de ventas demuestra respeto y es más probable que establezca una relación positiva. Algunos ejemplos de preferencias culturales incluyen:

Presentaciones

- En Estados Unidos, un saludo de manos y una sonrisa son suficientes.
- En Japón, una reverencia y un apretón de manos, por lo común vienen seguidos por un intercambio formal de tarjetas de negocios.
- En India es común una ligera inclinación de cabeza y ambas manos en la posición de oración clásica.
- En América Latina es acostumbrado recibir un "beso al aire" en la mejilla.

Regalos

- En Japón, dar un pequeño obsequio a un asociado de negocios es lo acostumbrado.
- En Malasia, un regalo de cualquier tamaño puede ser considerado como un soborno.
- En China, un obsequio de un reloj es considerado de mala suerte; en Corea del Sur es una señal de buena suerte.
- En Europa, las flores son aceptadas como un buen obsequio para una anfitriona, pero tendrían una connotación romántica en otras partes del mundo.

Conversación

- A los estadounidenses les gusta ir al grano de inmediato.
- Los italianos esperan tratar con funcionarios de primer nivel, así que los títulos son importantes.
- A los franceses les gusta hacer negocios durante un almuerzo largo, generalmente acompañado de vino.
- Los alemanes usan títulos de puestos y académicos al tratar con personas de negocios.

Fuentes: Aliza Pilar Sherman, "Going Global", *Entrepreneur*, diciembre de 2004, p. 34; Michael Wynne, "Shake, Hug or Kiss?", *Global Cosmetic Industry*, mayo de 2004, pp. 26+; "Beware the Business Culture Shock", *Management Services*, abril de 2004, p. 5.

Centros de ventas

Para repetir la pericia de los centros de compras (que estudiamos en el capítulo 5) en los mercados de negocios, cada vez más empresas del lado de las ventas han adoptado el concepto organizacional de **centro de ventas**, que es un grupo de representantes de un departamento de ventas y otras áreas funcionales de la compañía, como finanzas, producción e investigación y desarrollo, que se reúnen para satisfacer las necesidades de cierto cliente. A este grupo también se le llama *equipo de ventas* o *ventas en equipo*.

Los equipos de ventas son caros y, por tanto, se restringen a las cuentas que tienen el potencial de arrojar un volumen elevado de ventas y utilidades. Por ejemplo, Procter & Gamble tiene equipos de ventas asignados a tiendas grandes como Wal-Mart. Cuando AT&T vende a una empresa multinacional grande, como Nestlé, envía un equipo diferente para tratar con cada una de las divisiones principales del cliente.

La mayoría de los equipos de ventas son grupos *ad hoc,* reunidos para aprovechar una oportunidad particular. Salvo por el vendedor, los miembros del equipo tienen otras responsabilidades en la empresa, lo que suscita varios temas administrativos. Por ejemplo, ¿quién dirige al equipo: el que tenga mayor jerarquía, el vendedor que lo organiza o el miembro con más experiencia? ¿Qué ocurre si el centro de compra decide que prefiere trabajar con un gerente *senior* en el equipo o el experto técnico que "habla su idioma" en lugar del vendedor? Además, ¿cómo hay que evaluar y pagar a los miembros del equipo? A pesar de estas dificultades, la creciente complejidad de las ventas incrementa la popularidad del equipo de ventas.

Ventas de sistemas

El concepto de **ventas de sistemas** comprende la venta de un paquete total de bienes y servicios relacionados, un sistema, para resolver el problema de un cliente. La idea es que

el sistema satisfará mejor las necesidades del comprador que la venta de los productos por separado. Por ejemplo, Xerox vendía productos sueltos y tenía una fuerza de ventas para cada línea principal. En la actualidad, con el método de ventas de sistemas, se estudian los problemas de información y operación en la oficina del cliente. A continuación, se provee un sistema automatizado completo de máquinas y los servicios accesorios para resolver los problemas de ese cliente.

Las ventas de sistemas tienen varios beneficios. El más evidente es que produce una venta inicial mayor porque se adquiere, no un producto, sino un sistema. En segundo lugar, reduce los problemas de compatibilidad porque todas las partes del sistema proceden del mismo proveedor. Tercero, con frecuencia significa que el proveedor es contratado también para proporcionar servicio al sistema, pues lo conoce. Por último, si el sistema opera correctamente, el proveedor se encuentra en una posición excelente para proponer las actualizaciones que sean necesarias.

Las ventas de sistemas no son lo mejor para todas las situaciones. Por ejemplo, los componentes de algunos sistemas son tan especializados o complejos que requieren la pericia de varias compañías.

Equipos de ventas globales

Cuando las compañías expanden sus operaciones a los rincones más remotos del planeta, esperan que sus proveedores hagan otro tanto. Es esencial tener los productos a disposición, comprender las condiciones locales y dar un servicio rápido para conservar a los clientes globales. Para atender a los clientes globales más grandes y rentables, los vendedores forman **equipos de ventas globales**, que consisten en unidades responsables de todas las ventas de la compañía a una cuenta en cualquier parte del mundo. Por ejemplo, IBM, con ventas anuales de 96 000 millones de dólares, provee productos y servicios de tecnología de la información mediante equipos de ventas globales organizados por ramo.

Al enfocarse en industrias específicas como la aeroespacial, automotriz o petrolera, los miembros del equipo desarrollan experiencia especializada. Por lo común, un alto ejecutivo de ventas sirve como gerente del equipo y se encuentra cerca de la sede del cliente, mientras que los miembros están preparados para manejar de inmediato problemas y oportunidades dondequiera que se presenten.

Venta de relaciones

Establecer un trato benéfico recíproco con clientes selectos al paso del tiempo es la esencia de la **venta de relaciones.** Puede ser una extensión de las ventas de equipo o bien son el producto de un representante en sus intercambios con los clientes. En las ventas de relaciones, el vendedor abandona la costumbre usual de centrarse en conseguir el mayor número y volumen de las transacciones, a cambio, trata de generar unas relaciones profundas y duraderas fincadas en la confianza con los clientes fundamentales, que por lo regular son las cuentas mayores.[7]

Desafortunadamente, muchas veces existe poca confianza en las relaciones entre vendedores y compradores, ya sea en las ventas de consumo o en las empresariales. De hecho, en algunos círculos las ventas se ven como un enfrentamiento en el que un lado gana y el otro pierde. Por ejemplo, un comprador puede tratar de escatimar hasta el último centavo al vendedor en las negociaciones por el precio, aun sabiendo que el precio acordado dificultará el desempeño adecuado del vendedor.

¿Cómo fomentan la confianza los vendedores? Primero y antes que nada, debe haber una orientación a los clientes. El vendedor debe colocar las necesidades y los intereses de los clientes al mismo nivel de los suyos. A partir de aquí se comparte una visión del éxito, un horizonte temporal extendido que supera la venta inmediata y una perspectiva de que las partes de una transacción son socios y no adversarios.

Las relaciones de ventas tardan años en desarrollarse y dependen de ciertas condiciones y comportamientos. Por lo común requieren que las partes:

- Compartan información, como pronósticos, desarrollo de productos y planes de terminación, e información de costos que históricamente se ha tratado como confidencial.

Los centros de ventas en las organizaciones del ramo son el complemento de los centros de compras en las organizaciones de compras. La diferencia más importante es que los miembros de un centro de ventas son designados formalmente para servir como parte del grupo. Aparte de eso, los grupos tienen mucho en común, tienden a ser pequeños *ad hoc*, y representan varios intereses en la empresa. El reto para una persona de ventas es dirigir a un grupo que casi siempre representa varias áreas funcionales, el cual incluye a menudo a individuos de la más alta jerarquía en la organización, puede no estar familiarizado con el negocio del cliente y que tiene un trabajo de tiempo completo en otra parte de la organización.



- Eviten el oportunismo, al usar información compartida para beneficio personal.
- Tengan culturas organizacionales similares cuando se trata de objetivos como utilidades a corto plazo frente al crecimiento a largo plazo.

Muchas de las grandes compañías: Procter & Gamble, Hyatt Hotels y Kraft Foods, por nombrar algunas, han realineado sus fuerzas de ventas hacia las ventas de relaciones.

Telemarketing

El **telemarketing** es el uso innovador de equipos y sistemas de telecomunicaciones como parte de la categoría de ventas personales que es "dirigida al cliente". En ciertas condiciones, el telemarketing es atractivo para compradores y vendedores. Los compradores que levantan más pedidos de rutina o pedidos nuevos de productos estandarizados por teléfono ocupan menos tiempo que con las presentaciones de ventas en persona.

Muchos vendedores han descubierto que el telemarketing aumenta la eficacia de las ventas. Con los elevados costos de mantener en circulación a los vendedores, el telemarketing reduce el tiempo que dedican a tomar pedidos de rutina. Encauzar estos pedidos rutinarios al telemarketing permite que la fuerza de ventas dedique más tiempo a las ventas creativas, a las cuentas principales y a otras actividades de ventas más útiles.

Veamos algunos ejemplos de actividades de ventas que se prestan bien a un programa de telemarketing:

- Procesar pedidos de productos estandarizados. Cryovac, empresa que fabrica, entre otros productos, material de empaque para procesadores de alimentos y supermercados, cuenta con un centro de entrada de llamadas, que permite a los clientes colocar pedidos rutinarios sin necesidad de contacto con un representante de ventas.
- Manejar clientes de pedidos pequeños, en particular cuando el vendedor perdería dinero si recurriera a las presentaciones de campo. Red Wing Shoe Company, fabricante de botas industriales y para campismo, vende sus productos a través de muchos detallistas de todo Estados Unidos. La compañía no puede costear que sus represen-

En muchas organizaciones B2B (de negocio a negocio), el telemarketing se ha vuelto el método estándar para manejar compras rutinarias y repetidas, como resurtido de inventarios de productos estandarizados. Sin embargo, el telemarketing B2C (de negocio al consumidor) ha sido severamente recortado por legislación federal y estatal de “No llamar”.



tantes de ventas visiten a pequeños detallistas más de una o dos veces por año, por ejemplo, en pueblos mineros de Idaho o comunidades agrícolas de Arkansas. Entre esas visitas, se hace contacto con esas pequeñas empresas por medio del telemarketing, para la reposición de sus inventarios.

- Mejorar las relaciones con los intermediarios. Los fabricantes recurren al telemarketing para responder las preguntas de los distribuidores sobre manejo de inventario, servicios y refacciones. Esto les da a los distribuidores una fuente inmediata de asistencia que les ahorra el tiempo y el esfuerzo de localizar a un vendedor.

Ventas por Internet



En general, las ventas por Internet no deberían ser consideradas personales y, por tanto, no tendrían que ser parte de una exposición de las ventas *personales*. Por ejemplo, Baxter International (vendedor de insumos para hospitales) facilita sobremanera a sus clientes la colocación de pedidos en su sitio web, con lo que genera muchas transacciones impersonales. De hecho, la naturaleza impersonal del proceso es una de sus ventajas, porque acelera la compra y reduce la frecuencia de los errores. Sin embargo, una categoría de **ventas por Internet,** las subastas de empresa a empresa, están calificadas como ventas personales por su carácter interactivo.

Con el formato tradicional de subastas, el vendedor (que trabaja con un intermediario que ofrece la tecnología de enlace) notifica a los postores que está a la venta un producto. Normalmente, el artículo a la venta es un modelo descontinuado de un producto o exceso de inventario de alguna materia prima. De acuerdo con un calendario predeterminado, las pujas se someten electrónicamente una por una en tiempo real. Tanto el vendedor como los postores ven las ofertas de todos y tienen la oportunidad de responder.

Otra versión se llama subasta inversa. El pretendido comprador notifica a los posibles vendedores que está dispuesto a comprar cierto producto y se realiza una subasta electrónica para elegir al vendedor. En los dos formatos hay un intercambio de información entre compradores y vendedores, términos de las negociaciones e intensa competencia de precios.

Las subastas en Internet se iniciaron con la venta de materias primas o productos estandarizados. Por ejemplo, un gobierno estatal compraba sal para su uso en carreteras nevadas o un fabricante de chips de memoria para computadoras vendía microprocesadores. Sin embargo, dichas subastas son de uso cada vez más amplio, conforme mejora la tecnología. El formato de subasta electrónica de negocio a negocio atrajo mucha atención porque se le acreditó producir importantes concesiones de precios. La transparencia del procedimiento (compradores y vendedores están al tanto de las propuestas durante la

subasta) hizo que el precio fuera el enfoque principal. No obstante, las compañías que usan las subastas a menudo han descubierto costos "ocultos", como mala calidad de los productos, entregas demoradas, mal desempeño del proveedor e intentos posteriores a la subasta por renegociar precios.[8]

Automatización de la fuerza de ventas

En años recientes, las organizaciones han equipado a su personal de ventas con una gama creciente de auxiliares electrónicos. Los radiolocalizadores, computadoras portátiles, aparatos de fax y teléfonos celulares permiten al personal de ventas el acceso a Internet, correo electrónico y las diversas bases de datos de las compañías. Además, posibilitan que los vendedores se comuniquen electrónicamente con los gerentes, mercadólogos y otros miembros de su organización, para comunicar información como la de inteligencia de mercado, informes de visitas de venta, solicitudes de crédito y preguntas de los clientes.

Hoy, las organizaciones se mueven más allá del uso exclusivo de esas herramientas para la comunicación, al integrarlas con software que permite al personal de ventas generar informes personalizados para clientes, desarrollar propuestas con precios, descuentos, fechas de entrega y otra información crítica para cerrar ventas, calcular los costos de pedidos específicos y elaborar pronósticos de clientes y territorios. Esta capacidad de uso de las herramientas electrónicas para combinar la información de la compañía y los clientes en tiempo real, a fin de mejorar la función de ventas, se conoce como **automatización de la fuerza de ventas** (**SFA**, *sales force automation*).

Dicha automatización puede hacer que los vendedores estén mejor informados y respondan con mayor efectividad a las necesidades de los clientes. Según un directivo de ventas de Owens Corning, con la automatización de la fuerza de ventas: "Ellos (los vendedores) se convierten en los gerentes reales de su propio negocio y su propio territorio".[9]

La automatización de la fuerza de ventas es una medida costosa y que probablemente requiera actualizaciones frecuentes conforme estén disponibles herramientas nuevas y más modernas. La experiencia de compañías que la han implantado revela que la implantación exitosa de la SFA incluye diseñar un sistema amable con el usuario y ganar la cooperación de la fuerza de ventas para que incorpore la tecnología en sus labores.

La experiencia con la automatización ha sido tanto favorable como desfavorable, a medida que las empresas deciden qué funciona y qué no funciona. Los problemas habituales incluyen expectativas no realistas de los administradores por la gran inversión necesaria, intentos de implantación excesiva de una sola vez en lugar de un programa en fases, y resistencia del personal de ventas. Los resultados de una encuesta reciente en la que alrededor de la mitad de las compañías consultadas indicaron que tenían planes para

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Puede ser contraproductiva la tecnología para la fuerza de ventas?

Hace sólo unos cuantos años, las organizaciones estaban preocupadas acerca de cómo lograr que su personal de ventas hiciera mejor uso de la tecnología electrónica. Herramientas que incluían software de administración de las relaciones con el cliente (CRM, *customer relationship management*), computadoras portátiles, Internet, correo electrónico, correo de voz, mensajes de texto, intranet, bases de datos de clientes, asistentes personales digitales (PDA, *personal digital assistants*) y teléfonos celulares se volvieron disponibles, pero muchas personas de ventas estaban renuentes a cambiar la forma en que operaban. Parece que hoy ocurre lo contrario. A muchas organizaciones de ventas les preocupa que su personal de ventas se esté convirtiendo en esclavo de la tecnología. Algunas cuestionan la facilidad de acceso las 24 horas creada por los dispositivos electrónicos y otras se preguntan si las herramientas electrónicas están reduciendo el contacto personal esencial para muchas situaciones de ventas.

Fuentes: Beth Snyder Bulik, "Hiding Out", *Sales & Marketing Management*, junio de 2004, pp. 24-29; Jennifer Gilbert, "Get 'Em Hooked", *Sales & Marketing Management*, octubre de 2002, pp. 23-24.

actualizar sus sistemas, cifra inferior a 83% de hace unos años, sugieren que las empresas experimentan varios niveles de éxito.[10]

Proceso de las ventas personales

El **proceso de las ventas personales**, esquematizado en la figura 18.2, es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial. Este proceso tiene por objeto producir alguna acción deseada en el cliente, y termina con un seguimiento para garantizar la satisfacción del consumidor. La acción deseada usualmente por parte del consumidor es la compra.

Prospección

El primer paso del proceso de las ventas personales se compone en realidad de dos fases relacionadas. La prospección consiste en identificar a los clientes posibles y calificarlos, es decir, determinar si tienen el potencial suficiente para comprar. Se reúnen en un solo paso porque se hacen al mismo tiempo.

Identificar a los clientes potenciales

El proceso de identificación es una aplicación de la segmentación de mercados. Primero, una lista de clientes potenciales puede construirse partiendo de sugerencias de clientes actuales, asociaciones comerciales y directorios industriales, listas de clientes de negocios relacionados, pero competidores, y de respuestas a anuncios de respuesta por correo o telefónicos. Una reflexión mínima sugerirá los candidatos lógicos. Homestead House (una cadena de mueblerías) y AT&T (compañía telefónica) encuentran candidatos en las listas de permisos de construcción publicadas. Las aseguradoras (Northwestern Mutual o Prudential), las casas de bienes raíces (Re/Max, Century 21) e incluso los vendedores locales de pañales toman como fuentes los anuncios en los periódicos de matrimonios y nacimientos.

Al analizar la base de datos con los clientes antiguos y actuales de la empresa, el representante de ventas determina las características del candidato ideal. La comparación de este perfil con una lista de los clientes potenciales producirá un conjunto de candidatos.

Calificar a los candidatos

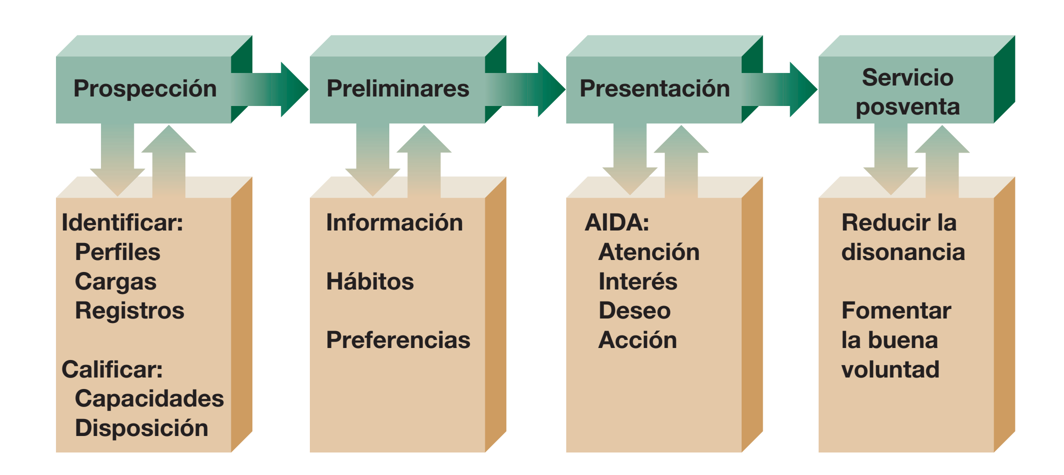
Después de identificar a los clientes potenciales, el vendedor debe calificarlos, es decir, determinar si tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Para determinar la disposición a comprar de un cliente potencial, el vendedor puede buscar información sobre los cambios en su situación. Por ejemplo, una empresa comercial o un consumidor final pudieron tener un problema reciente con una aseguradora. En este caso, habría una oportunidad para que un vendedor de una aseguradora competidora se quede con la cuenta del cliente.



Para determinar la capacidad de pago de un candidato, el vendedor puede remitirse a los burós de crédito como Dun & Bradstreet. En cuanto a los consumidores domésticos

FIGURA 18.2

El proceso de las ventas personales.



o las pequeñas empresas de una zona, el vendedor puede obtener información crediticia de un buró de crédito local. Como vimos en los capítulos 4 y 5, es difícil identificar quién tiene la autoridad para comprar en una empresa o un hogar. En una empresa, la autoridad de compra radica, por ejemplo, en una comisión o en un ejecutivo con sede en un lugar alejado. Aparte de determinar esta autoridad, el vendedor también debe identificar a la persona o personas que influyen en la decisión de compra, ya que un esfuerzo de ventas exitoso muy probablemente tendrá que incluirlos. Un agente de compras quizá tiene una autoridad, pero lo que adquiera dependerá de las recomendaciones de la secretaria de una oficina, el ingeniero de una fábrica o el vicepresidente.

Preacercamiento a los prospectos individuales

Antes de visitar a los candidatos, los vendedores deben prepararse, aprender todo lo que puedan sobre las personas o compañías a las que esperan vender. Esto incluiría averiguar qué productos han usado, cuáles usan ahora y cuáles son sus reacciones a ellos. En las ventas de empresa a empresa, el vendedor o el equipo de ventas debe investigar cómo se toman las decisiones de compra en la organización del cliente. Un vendedor puede dirigirse a las personas correctas si sabe quién cuida la entrada, quién influye o toma la decisión de compra y quién hace materialmente la compra. Aquí, de nuevo, las bases de datos sobre los clientes y el software de manejo de las relaciones con el cliente (CRM) pueden ser valiosos para recopilar, procesar y recabar información.[11]

Indagar algo sobre la vida personal del candidato: intereses, actividades y hábitos, así como reunir algunas ideas sobre sus preferencias de negocios puede ser útil. Los vendedores deben tratar de recabar toda la información que puedan, para que estén en posición de adaptar su presentación a cada cliente.

Presentación del mensaje de ventas

Con la información preliminar apropiada, el vendedor puede diseñar una presentación de ventas que atraiga la atención del candidato. El vendedor tratará de conservar este interés al tiempo que fomenta el deseo del producto y, en el momento adecuado, tratará de estimular una acción para cerrar la venta. Este método, llamado **AIDA** (iniciales de las palabras Atención, Interés, Deseo y Acción) se aplica en muchas organizaciones.

El método para llamar la atención: el acercamiento

La primera tarea de una presentación de ventas es llamar la atención del candidato y generar curiosidad. En casos en que el candidato está consciente de una necesidad y busca una solución, sólo basta con enunciar la compañía y el producto del vendedor; sin embargo, muchas veces se requiere más creatividad.

Por ejemplo, si el vendedor fue remitido al candidato por un cliente, el método correcto sería empezar mencionando este conocido mutuo. También, el vendedor podría indicar los beneficios del producto con alguna afirmación sorprendente. Un asesor de capacitación en ventas sugiere saludar al candidato con una pregunta: "¿Estaría interesado si recorto sus gastos a la mitad y al mismo tiempo duplico su volumen de ventas?"

Conservar el interés y despertar el deseo

Después de llamar la atención del candidato, el reto del representante de ventas es retenerla y estimular el deseo por el producto con una presentación. Aquí no hay un formato universal, pero la presentación debe ser una combinación de escuchar y exponer, mostrando interés en escuchar. Un componente clave de cualquier esfuerzo de ventas es comprender con toda claridad la necesidad del prospecto y adaptarse a ella.

Algunas compañías capacitan a sus vendedores para que apliquen un discurso de ventas, una presentación memorizada destinada a cubrir todos los puntos que según la gerencia son importantes. Las compañías que hacen telemarketing siguen guiones fijos. Éstos pueden ser apropiados si el vendedor es inexperto o sabe poco del cliente, pero una presentación con más flexibilidad se debe personalizar y adaptar a las necesidades individuales del cliente. Cualquiera que sea el formato seguido en la presentación, el vendedor siempre debe demostrar cómo beneficiará el producto al prospecto.

Enfrentar las objeciones y cerrar la venta

Después de explicar el producto y sus beneficios, el vendedor debe tratar de cerrar la venta, es decir, hacer que el cliente actúe. Periódicamente en la presentación, el vendedor puede intentar un cierre de prueba para sondear la disposición del cliente a comprar. Un método es plantear una pregunta disyuntiva que dé por sentado que el cliente está decidido a comprar. Por ejemplo: "¿Preferiría que la instalación se hiciera de inmediato o sería mejor hacerla la semana que entra?"

La prueba de cierre tiende a descubrir las objeciones del cliente. Las objeciones más difíciles de responder son las que no se dicen. Así, un vendedor debe estimular a los clientes a enunciar sus objeciones, de modo que tenga la oportunidad de enfrentarlas y mencionar otros beneficios del producto o recalcar los puntos ya dichos.

Servicios posventa

Un buen trabajo de ventas no termina cuando se anota el pedido. La etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros. Un vendedor atento seguirá las ventas para asegurarse de que no hay problemas en la entrega, financiamiento, instalación, capacitación de los empleados y otros aspectos que son importantes para la satisfacción del cliente.

El servicio posventa reduce la disonancia cognoscitiva del cliente después de comprar, es decir, la ansiedad que suele ocurrir luego de que una persona toma una decisión de compra (como estudiamos en el capítulo 4). En esta última etapa del proceso de ventas, el vendedor reduce al mínimo la disonancia del cliente si 1) resume los beneficios del producto después de la compra, 2) repite por qué el producto es mejor que las opciones no elegidas, 3) refiere la satisfacción de otros compradores del producto y 4) destaca la satisfacción que tendrá el cliente con el producto.

Administración estratégica de la fuerza de ventas

Dirigir la función de ventas personales es cuestión de aplicar el proceso gerencial de tres etapas (planear, implantar y evaluar) en la fuerza de ventas y sus actividades. Los ejecutivos de ventas comienzan por establecer metas de ventas y planear las actividades. Esto consiste en pronosticar las ventas, preparar presupuestos, delimitar territorios y establecer las cuotas. Enseguida hay que organizar, formar y operar la fuerza de ventas para implantar los planes estratégicos para alcanzar las metas que se fijaron. La última etapa consiste en evaluar el desempeño de los vendedores, así como el rendimiento total de las ventas.

La administración eficaz de una fuerza de ventas comienza con un gerente calificado. Hallar a la persona correcta para el trabajo no es fácil. En muchas organizaciones, cuando queda vacante una plaza de gerente de ventas la costumbre es recompensar al vendedor más productivo con un ascenso al puesto. La premisa es que como gerente será capaz de impartir los conocimientos necesarios para que los demás tengan el mismo éxito. No obstante, este razonamiento puede tener fallas.

Las cualidades que llevan a una buena administración de las ventas suelen ser las contrarias de los atributos del vendedor exitoso. Probablemente la mayor diferencia en los puestos es que los vendedores se motivan y se tienen confianza. Trabajan de manera independiente, reciben todo el crédito o la culpa por sus aciertos y sus yerros. En cambio, los gerentes de ventas deben trabajar con otros, de los que dependen y deben estar preparados para dar los reconocimientos, más que para recibirlos.

Por otra parte, es extraña la persona que puede ser un gerente de ventas triunfador sin experiencia en ventas. Para ser eficaz, el gerente debe comprender a los clientes, apreciar la función de los vendedores y tener el respeto de la fuerza de ventas. Estos atributos sólo se adquieren pasando tiempo en las ventas. La solución quizá sea no usar la gerencia de ventas como recompensa por un desempeño sobresaliente, sino que los criterios deben ser un rendimiento respetable aunado a los atributos necesarios para administrar.

Dotación de personal y operación de una fuerza de ventas

Como casi todos los ejecutivos de ventas dedican la mayor parte de su tiempo a dotar de personal y operar su fuerza de ventas, analizaremos estas actividades con más detalle. En la figura 18.3 se muestra lo que se requiere.

Reclutamiento y selección

Elegir al personal es la actividad gerencial más importante en toda organización. Esto es cierto sin que importe si la organización es un equipo deportivo, una facultad universitaria o una fuerza de ventas. Sin importar cuál sea el calibre de la gerencia de ventas, si una fuerza de ventas es notablemente inferior al equipo de la competencia, la empresa rival ganará.

La selección de la fuerza de ventas comprende tres tareas:

1. Preparar una descripción por escrito del puesto para determinar la clase de personas necesarias.
2. Reclutar un número adecuado de solicitantes.
3. Elegir entre los solicitantes a las personas más calificadas.

Determinar las especificaciones de contratación

Se han hecho muchos intentos por identificar un conjunto general de atributos de personalidad que expliquen el éxito en las ventas.[12] Sin embargo, estas listas suelen ser de poco valor práctico, pues consisten en características de sentido común como asertividad y empatía, no toman en cuenta la motivación y no reconocen las diferencias en los puestos de ventas.

Algunas compañías analizan los antecedentes de sus representantes actuales para determinar los rasgos comunes de los trabajadores que triunfan (y los que no triunfan). Aun si la empresa cree que sabe cuáles son los atributos importantes, es difícil medir el grado al que deben estar presentes o la medida en que la abundancia de uno compensa la falta de otro.

Un mejor método es identificar las especificaciones del trabajo en concreto, como si la compañía fuera a comprar equipo o suministros más que mano de obra. Esto exige un análisis detallado del puesto y una descripción escrita. La descripción se convierte en la base para identificar las aptitudes y habilidades que se requieren para desempeñar el trabajo. Más adelante, esta descripción será invaluable en la capacitación, compensación y supervisión.

Reclutamiento de solicitantes

El siguiente paso en la selección es un sistema planeado para contratar suficientes solicitantes. Un buen sistema de reclutamiento:

- Opera continuamente, no sólo cuando hay una vacante.
- Es sistemático al alcanzar a todas las fuentes adecuadas de solicitantes.
- Proporciona un flujo de solicitantes más calificados de lo que se necesita.

Para identificar a los posibles empleados, las grandes organizaciones acuden a los servicios de colocación de las universidades o a las bolsas de trabajo profesionales. Las

FIGURA 18.3

Personal y operación de la fuerza de ventas.



empresas más pequeñas, que necesitan menos vendedores nuevos, pueden colocar anuncios clasificados en las publicaciones de la industria y los periódicos. Muchas empresas solicitan recomendaciones de empleados, clientes o proveedores.

Correspondencia entre solicitantes y especificaciones de contratación

Los gerentes de ventas aplican diversas técnicas (formas de solicitud, entrevistas, referencias, informes crediticios, exámenes psicológicos y de aptitudes, y auscultaciones médicas) para determinar qué solicitantes poseen las calificaciones deseadas. Prácticamente todas las compañías piden a los candidatos que llenen formas de solicitud. Además de ofrecer información de clasificación básica, la solicitud indica qué aspectos deben ser ahondados en una entrevista.

Ningún vendedor debe ser contratado sin por lo menos una entrevista personal, y por lo regular es deseable que varias personas realicen entrevistas en diferentes entornos. Reunir las opiniones de varias personas aumenta la probabilidad de descubrir características indeseables y reduce los efectos de los prejuicios de un entrevistador.

Las empresas piden, con mayor frecuencia, a los finalistas que aspiran a posiciones en ventas que pasen un día en el campo con una persona de ventas. Llamada "dosificación de realidad", es muy útil cuando el candidato tiene poca o ninguna experiencia. Además de dar al solicitante un sentido de la rutina, la persona de ventas anfitriona evalúa las reacciones del candidato al puesto.

Quienes se ocupan de la selección deben estar al tanto de las leyes en contra de la discriminación para evitar violaciones involuntarias. Por ejemplo, en Estados Unidos es ilegal preguntar en una solicitud o entrevista la edad o el estado civil de una persona. Los exámenes de inteligencia, atributos y personalidad, aunque son legales en las condiciones apropiadas, están sujetos a controversias. Algunas compañías no hacen exámenes por temor a que las acusen de discriminación. Sin embargo, los exámenes de empleo son herramientas de selección legítimas mientras se demuestre que los atributos medidos predicen el desempeño en el trabajo.

Incorporación de los vendedores nuevos

Después de contratar a los vendedores, la gerencia debe integrarlos en la compañía. Como por su naturaleza las ventas generan mucho rechazo de los compradores potenciales, los nuevos vendedores necesitan apoyo para no desalentarse. Un gerente sensato aceptará que los nuevos vendedores deben familiarizarse con los detalles del trabajo, sus compañeros y su posición en la empresa para que puedan tener éxito.

Capacitación de una fuerza de trabajo

Prácticamente todas las compañías hacen pasar a sus vendedores nuevos e inexpertos por un programa de orientación y capacitación en ventas que dura semanas o meses. Las necesidades de capacitación varían dependiendo de la experiencia en ventas de la persona, el tipo de la posición de ventas y la naturaleza del producto que se vende. Para mantenerla fresca y eficiente, las organizaciones deben desarrollar enfoques creativos. Reconociendo que es improbable que los graduados universitarios recién contratados como parte de su fuerza de ventas tengan experiencia con sus aparatos, Whirlpool Corporation los hizo pasar dos meses viviendo juntos en una casa. Después de usar los productos de la compañía para cocinar, limpiar y lavar su ropa, los empleados en entrenamiento tenían la experiencia y confianza para salir al campo y enseñar a los empleados de las tiendas cómo se venden los artículos Whirlpool. Texas Instruments contrató a una compañía de producción de videos para elaborar una película de los clientes de la empresa que le proporcionara retroalimentación muy crítica que usa para sensibilizar a sus ejecutivos y personal de ventas sobre la necesidad de la capacitación. Otros temas de capacitación incluyen la importancia del lenguaje corporal y etiqueta de negocios apropiada.[13]

Incluso los vendedores experimentados necesitan capacitación continua para mejorar sus destrezas de ventas, aprender sobre productos nuevos y mejorar su administración de tiempos y territorios. Una encuesta reciente indicó que 70% de los ejecutivos califican las ventas entre las tres principales funciones de sus compañías, pero sólo 47% cree que

Los vendedores profesionales de hoy tienen a su disposición muchas herramientas. Entre las más importantes están las bases de datos de los clientes accesibles a través de computadoras portátiles. Antes de que los representantes de ventas aquí ilustrados hagan una visita de ventas, revisan información de último minuto sobre los inventarios del cliente; compras recientes, devoluciones y pedidos no surtidos, precios pagados; situación en relación con la prueba de nuevos productos; apoyo promocional; y cualquier problema o preocupación recientes y sus soluciones. Con este tipo de información a la mano, pocas veces son sorprendidos. Más importante, están preparados para identificar y tratar las necesidades del cliente.



sus fuerzas de ventas superan a las de sus competidores.[14] Una de las principales áreas de capacitación para los vendedores experimentados es en el uso de las herramientas de automatización de ventas que ya expusimos.

Motivación de la fuerza de ventas

Los vendedores, en especial los que salen a la calle, necesitan mucha motivación. Recuerde nuestra exposición sobre el carácter único de este trabajo, recuerde que los vendedores trabajan con poca o ninguna supervisión y guía de la gerencia y que deben enfrentar los rechazos frecuentes de los clientes. Además, los vendedores que trabajan en la calle, casi siempre se encuentran lejos del apoyo y la comodidad del entorno de su oficina sede.

Por tanto, la gerencia enfrenta el reto de motivar a sus vendedores. Una clave está en determinar qué los motiva: ¿es la necesidad de dinero, estatus, control, logros o algo distinto? Somos distintos en cuanto a lo que nos motiva y nuestras motivaciones cambian a lo largo de la vida. Un vendedor joven tiene más probabilidades de motivarse con el dinero, mientras que uno de más edad está más interesado en el reconocimiento.

Los ejecutivos de ventas pueden aprovechar una amplia variedad de herramientas de motivación. Los incentivos económicos (planes de compensación, cuentas de gastos, prestaciones) son motivadores básicos, pero no siempre impulsan a la gente a tener un rendimiento excepcional. Las recompensas no financieras (enriquecimiento del trabajo, elogio de la dirección, reconocimientos y honores, como botones, trofeos y certificados) estimulan a algunos representantes. Las juntas y los concursos de ventas se utilizan como alternativas. Muchas empresas regalan cruceros, estancias y otros viajes como recompensas que incentiven a sus mejores vendedores. La importancia de encontrar los medios para motivar a los vendedores se refleja en la atención que reciben en la bibliografía sobre administración de ventas.[15]

Compensación de la fuerza de ventas

Las remuneraciones económicas son, con mucho, la herramienta más utilizada para motivar a los vendedores. En consecuencia, diseñar y manejar un buen plan de compensación es una gran parte del trabajo del gerente de ventas. Las recompensas económicas pueden ser pagos directos (salario, comisión) o una compensación monetaria indirecta (vacaciones pagadas, pensiones, seguros).

Establecer un sistema de compensación exige tomar decisiones sobre el nivel de tal compensación así como sobre el método. El nivel se refiere al ingreso total en efectivo que

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Qué tan importante es el diseño de un incentivo?

Sin importar el método de compensación, muchas organizaciones también ofrecen incentivos adicionales para motivar al personal de ventas. Estos incentivos, por lo común, son en efectivo u otro tipo de recompensa (mercancías o viajes) por encima de la compensación normal por cumplir una meta en un periodo especificado. ¿Es mejor ofrecer unos cuantos incentivos de ventas grandes que sólo pueden ser ganados por pocos miembros de la fuerza de ventas, o un mayor número de incentivos pequeños con muchos ganadores?

Incentivos grandes (por ejemplo, un crucero con la familia, o un viaje a Hawai):

Puntos a favor:

- Las grandes recompensas pueden enlazarse con grandes incrementos en el desempeño.
- Dado el atractivo del premio, es probable que todos mejoren su desempeño, aun si sólo hay uno o dos ganadores.
- La familia de una persona de ventas proporciona apoyo y aliento porque también saldrá beneficiada.

Puntos en contra:

- Ya que la mayoría de las compañías tienen unos cuantos representantes estrella, todos saben que muy seguramente los ganadores provendrán de ese grupo.
- Los grandes concursos tardan mucho en completarse, a menudo seis meses o un año, y muchos representantes pierden interés mucho antes del final.
- Incentivos más pequeños (por ejemplo tarjetas de regalo para compras, aparatos electrónicos para el consumidor, entradas para eventos especiales)

Puntos a favor:

- Pueden usarse para estimular actividades específicas, como la introducción de una nueva línea o mejorar el servicio al cliente.
- Ya que pueden incentivarse muchos desempeños, todos tienen la oportunidad de ganar y toda la fuerza de ventas está motivada.

Puntos en contra:

- Las pequeñas recompensas pueden no ser muy atractivas para las personas de ventas que tienen buenos ingresos.

Fuentes: Sara Calabro, "Meaningful Rewards", *Sales & Marketing Management*, marzo de 2005, p. 26; Julia Chang, "Where Everyone's a Winner", *Sales & Marketing Management*, enero de 2005, pp. 43-46; Julia Chang, "Trophy Value", *Sales & Marketing Management*, octubre de 2004, pp. 24-29; Ian Mount, "Out of Control", *Business 2.0*, agosto de 2002, pp. 38-44.

el vendedor gana en determinado periodo. Está influido por la clase de persona que se requiere para el trabajo y la tasa competitiva del pago por puestos equivalentes. Este método es el sistema o plan por el que el vendedor llegará al nivel que se pretende.

Los muy conocidos tres **métodos de compensación para la fuerza de ventas** son salario único, comisión única y un plan combinado. Un *salario* es un pago fijo por un periodo durante el cual trabaja el vendedor. Un *plan de sólo salario* (llamado "salario único") brinda seguridad y estabilidad a las ganancias del representante. Este plan deja en la gerencia el control del esfuerzo de los representantes, que tienden a dedicar tiempo a actividades que sin ser ventas promueven los mejores intereses de los clientes. El principal inconveniente del salario único es que no ofrece un incentivo a los vendedores para aumentar su volumen de ventas. Asimismo, es un costo fijo para la empresa que no se relaciona con el volumen de ventas ni las utilidades brutas.

Los planes de salario único se aplican para:

- Generar un nuevo puesto.
- Compensar a vendedores nuevos o itinerantes.
- Abrir nuevos territorios.
- Vender un producto técnico que requiere un periodo prolongado de negociación.

Una *comisión* es un pago vinculado a una unidad específica de éxito. Así, digamos que se paga a un representante 5% de cada dólar de ventas u 8% de cada dólar de utilidades brutas. Un *plan de comisión única* tiene los méritos y las limitaciones opuestas que el salario único. Una comisión única proporciona un incentivo considerable a los vendedores

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

Un competidor ha ofrecido a una representante de ventas exitosa un puesto que requiere mayor responsabilidad, la oportunidad de avanzar más rápidamente y mejor sueldo. La única condición es que el nuevo empleador quiere que lleve consigo a sus dos mejores clientes. Los productos de las dos empresas son muy similares, así que un cambio no afectaría las operaciones de los clientes. Y como resultado del esfuerzo que la vendedora ha realizado para establecer una relación con los clientes, considera que es la más adecuada para atenderlos. Por otra parte, su empleador actual le dio una oportunidad al contratarla cinco años antes cuando nadie le ofrecía un puesto en ventas.

¿Va contra la ética que una persona de ventas cambie de empleo y se lleve a los clientes consigo?

Fuentes: Jessalynn Brinkmeyer, "Close Contact", *Sales & Marketing Management*, marzo de 2005, p. 14; Betsy Cummings, "Stopping a Client Exodus", *Sales & Marketing Management*, junio de 2004, p. 10.

para que vendan y es un costo variable que se relaciona directamente con el volumen de ventas del representante o con las utilidades brutas. Por otro lado, no es fácil controlar al personal a comisión y es especialmente difícil hacer que realicen tareas para las que no hay una comisión.

Los planes de comisión única funcionan bien cuando:

- Se necesita un fuerte incentivo para generar las ventas.
- No se requiere mucho trabajo aparte de las ventas (como poner exhibidores en las tiendas).
- La compañía es débil económicamente y debe relacionar sus gastos de compensación directamente con las ventas o las utilidades brutas.

Poner mucho interés en las comisiones puede hacer que los empleados pierdan de vista la importancia del cliente. Por ejemplo, Kirby Company ha vendido aspiradoras de puerta en puerta durante 70 años mediante distribuidores pagados con comisión única. La compañía tiene mucho éxito, pues vende alrededor de mil millones de dólares al año en máquinas. Su larga historia indica que casi todos sus distribuidores son éticos. Sin embargo, más de mil quejas recientes en todo Estados Unidos muestran que el ansia de comisiones ha hecho que algunos distribuidores se aprovechen de consumidores ancianos o en desventaja.[16]

El método ideal de compensación es un *plan de combinación* que posea las mejores características de los planes de salario y compensación únicos con las menos desventajas posibles. Para llegar a este ideal, el plan de combinación debe adecuarse a la empresa, al producto, al mercado y al tipo de venta. En la actualidad, alrededor de tres cuartas partes de las compañías estadounidenses recurren a alguna clase de plan combinado.[17]

Supervisión de la fuerza de ventas

Es difícil supervisar a la fuerza de ventas porque los vendedores trabajan independientemente en lugares distantes donde no es posible observarlos continuamente. No obstante, la supervisión es tanto un medio de capacitación continua como un mecanismo para verificar que se ponen en práctica las políticas de la compañía.

Un tema que debe resolver la administración es cuánto supervisar. Si la supervisión es demasiado estrecha, constriñe al vendedor. Uno de los atractivos de las ventas es la libertad de que gozan los vendedores para idear soluciones creativas para los problemas de los clientes. Una supervisión estrecha puede sofocar este sentimiento de independencia. Por el contrario, una supervisión muy laxa puede contribuir a la falta de dirección. Es posible que los vendedores que no son muy supervisados no comprendan lo que esperan de ellos sus supervisores y su compañía. Por ejemplo, quizá no sepan cuánto tiempo dedicar a atender las cuentas actuales y cuánto a encontrar nuevos negocios.

El método de supervisión más eficaz es la observación personal en el campo. Por lo común, el gerente dedica al menos la mitad de su tiempo a viajar con sus vendedores. Otras herramientas de supervisión son los informes, los correos electrónicos y las juntas de ventas.

Evaluación del desempeño de un vendedor

Dirigir una fuerza de ventas incluye evaluar el desempeño de los vendedores. Los ejecutivos de ventas deben saber qué hace la fuerza de ventas para recompensarla o hacer propuestas constructivas de mejoramiento. Al establecer criterios de desempeño y estudiar las actividades de los vendedores, los gerentes pueden trazar nuevos planes de capacitación para actualizar los empeños de la fuerza de ventas. Y, desde luego, la evaluación del desempeño debe ser la base para las decisiones de compensación y otras recompensas.

La evaluación del desempeño también ayuda a los vendedores a identificar oportunidades para mejorar. Los empleados con malos historiales de ventas saben que hacen algo equivocado; sin embargo, es posible que no sepan cuál es el problema si les faltan criterios objetivos con los cuales medir su desempeño.

Deben establecerse medidas cuantitativas y cualitativas para dibujar un cuadro completo del desempeño. Las **bases de evaluación cuantitativas** tienen la ventaja de ser específicas y objetivas. Aunque las **bases de evaluación cualitativas** reflejan dimensiones de conducta más extensas, están limitadas por el juicio subjetivo de los evaluadores. Para cada tipo de evaluación, la gerencia encara la difícil tarea de imponer los criterios para medir el desempeño de los representantes.

Bases cuantitativas

El desempeño de ventas debe ser evaluado en términos de entradas (esfuerzos) y salidas (resultados). En conjunto, entradas como el número de visitas de ventas por día o los gastos de ventas directas y salidas como el volumen de ventas o las utilidades brutas proveen una medida de la eficacia de las ventas.

Las medidas útiles de las entradas son:

- Tasa de visitas: número de visitas por día o semana.
- Número de propuestas formales presentadas.
- Actividades que no son de ventas: número de exhibidores montados o sesiones de capacitación realizadas con distribuidores.

Algunas medidas cuantitativas de salidas que sirven como criterios de evaluación son:

- Volumen de ventas por producto, grupo de clientes y territorio.
- Volumen de ventas como porcentaje de las cuotas o el potencial del territorio.
- Utilidades brutas por línea de productos, grupo de clientes y territorio.
- Participación del negocio del cliente en una categoría de productos.
- Pedidos: número y promedio de dinero.
- Tasa de cierres: número de pedidos dividido entre el número de visitas.
- Cuentas: porcentaje de cuentas retenidas y número de cuentas nuevas abiertas.

Cada vez más empresas, como IBM y Hallmark, toman como indicador del desempeño la satisfacción de los clientes. La satisfacción se mide de varias maneras, desde los cuestionarios detallados que llenan los clientes, hasta contar el número de quejas recibidas de los clientes.

Evaluar la satisfacción refleja un reconocimiento entre las compañías de que las ventas son más que vender. Las empresas descubren que conseguir un cliente nuevo es mucho más difícil y caro que conservar al que ya se tiene. Como resultado, han cambiado su visión de la concentración en el volumen de ventas a la satisfacción. Esto permite al vendedor cultivar una cuenta pequeña con un potencial considerable antes que ir siempre tras los pedidos grandes. Además, desalienta el que se entregue a acciones nocivas como cargar a los clientes con inventario que no necesitan sólo para cumplir con una cuota de ventas.

Bases cualitativas

En algunos aspectos, la evaluación del desempeño sería mucho más fácil si sólo se basara en criterios cuantitativos. Los criterios serían absolutos y las desviaciones positivas y negativas se medirían con exactitud. Las medidas cuantitativas también reducirían al mínimo la subjetividad y los prejuicios de los evaluadores. Sin embargo, deben considerarse muchos factores cualitativos porque influyen en el desempeño de los vendedores. Algunos factores comunes son:

- Conocimientos de productos, políticas de la compañía y de los competidores.
- Administración del tiempo y preparación para las visitas de ventas.
- Calidad de los informes.
- Relaciones con los clientes.
- Apariencia personal.
- Educación continua.

Un programa de evaluación exitoso valorará a los vendedores en todos los factores que se relacionen con su desempeño. De otra manera la administración se equivocaría. Una tasa diaria de visitas elevada parecería buena, pero no dice nada sobre cuántos pedidos se levantan. Una tasa elevada de cierres puede disfrazar un promedio bajo en el volumen de los pedidos o un volumen elevado de artículos poco rentables.[18]

Resumen

Las ventas personales son el principal método de promoción usado en las empresas estadounidenses, sin que importe si se mide por el número de empleados, el total de los gastos o los gastos como porcentaje de las ventas. El campo total de las ventas personales abarca dos tipos generales. Uno cubre las actividades de ventas en las que los clientes acuden a los vendedores, principalmente tiendas al detalle o catálogos, pero también incluye el levantamiento de pedidos de fabricantes y mayoristas. El otro atañe a las situaciones de venta en las que los vendedores van al cliente, principalmente fuerzas de ventas en la calle.

En la actualidad, los puestos de ventas van de quienes toman pedidos a quienes respaldan las ventas (itinerantes, ingenieros de ventas) y quienes consiguen pedidos (vendedores asesores). El trabajo de ventas ha evolucionado. En las últimas décadas ha surgido un nuevo representante de ventas, el vendedor profesional. Pero esta nueva especie de vendedores todavía enfrenta las características peculiares de las ventas: implantar la estrategia de marketing de la empresa, representar a la compañía, poca supervisión directa, rechazo frecuente de los clientes potenciales y muchos viajes.

En los últimos años han surgido nuevos esquemas de ventas personales: patrones como los centros de ventas (o equipos de ventas), ventas de sistemas, equipos de ventas globales, venta de relaciones, telemarketing, ventas por Internet y automatización de la fuerza de ventas.

El proceso de las ventas personales consta de cuatro pasos, empezando con la prospección de compradores potenciales y los preliminares de las presentaciones a los candidatos. El tercer paso es la presentación de ventas, que comprende llamar la atención, despertar el interés y el deseo del comprador, enfrentar las objeciones y, con suerte, cerrar la venta. Por último, las actividades posventa consisten en los servicios de seguimiento para verificar la satisfacción del cliente y reducir la disonancia cognoscitiva por la compra.

El proceso de administración de ventas comprende planear, implantar y evaluar las actividades de la fuerza de ventas en el contexto de los lineamientos impuestos por el plan estratégico de marketing de la compañía. Las tareas de dotar de personal y operar una fuerza de ventas presentan dificultades para la gerencia en varias áreas. La clave para una administración certera de la fuerza de ventas es elegir bien a los vendedores. Enseguida, hay

que trazar planes para incorporar personal nuevo en la compañía y capacitarlo. La administración debe establecer programas para motivar, compensar y supervisar a la fuerza de ventas. La última etapa de la administración de la fuerza de ventas es evaluar el desempeño individual de los vendedores.

Más sobre CDW



CDW parece un buen lugar donde trabajar y debe serlo. La revista *Fortune* la calificó como una de "Las 100 mejores compañías para las cuales trabajar" durante siete años consecutivos. Se ciñe a una filosofía de que un trabajador feliz se esforzará más y se dedicará a proporcionar un servicio superior al cliente. Para crear la atmósfera deseada, CDW ofrece opciones de compra de acciones a los empleados, cuidado infantil subsidiado, reembolso de colegiaturas, tiempo libre pagado para servicios a la comunidad, igualar donaciones a obras de beneficencia y hasta beneficios especiales para padres adoptivos. A cambio, la compañía tiene altas expectativas de sus gerentes de cuentas. Aun cuando son "dueños" de sus cuentas, el personal de ventas tiene metas de desempeño específicas a corto y a largo plazos, y se espera que tengan los conocimientos suficientes acerca de sus productos y el negocio del cliente para actuar como socios de negocios. Esto quedó ilustrado por una persona de ventas de CDW en Ohio, la cual pasó tres años cortejando a un gerente de tecnología de servicios eléctricos, demostrándole a lo largo del tiempo que podía resolver problemas y satisfacer pequeños pedidos de manera confiable. Con el tiempo reemplazó a todos los vendedores de equipo de cómputo del servicio y ahora es recompensado con cientos de miles de dólares en ventas cada año.

CDW apoya a su personal de ventas con capacitación extensa (la compañía también recibió recientemente un reconocimiento de la revista *Training* como uno de los primeros 100 programas de capacitación y desarrollo del país) y publicidad en canales multimedia para abrir puertas (el presupuesto anual de publicidad excede los 20 millones de dólares).[19]

¿Qué evidencia hay de que la organización de ventas de CDW y su departamento de marketing trabajan juntos hacia una meta común?

Términos y conceptos clave

Ventas personales (528)
Venta interior (529)
Venta exterior (530)
Centro de ventas (533)
Ventas de sistemas (533)
Equipos de ventas globales (534)
Venta de relaciones (534)
Telemarketing (535)
Ventas por Internet (536)
Automatización de la fuerza de ventas (SFA) (537)
Proceso de las ventas personales (538)
AIDA (539)
Métodos de compensación para la fuerza de ventas (544)
Bases de evaluación cuantitativas (546)
Bases de evaluación cualitativas (546)

Preguntas y problemas

1. El costo de un desplegado publicitario de dos páginas a cuatro tintas en un número de la revista *Sports Illustrated* es más elevado que el costo de emplear dos vendedores todo un año. Una ejecutiva de fuerza de ventas insiste en que su empresa suprima algunos de esos anuncios y contrate más vendedores. Cree que por el mismo costo, un solo vendedor bueno que trabaje todo el año puede vender más que un anuncio en un número de *Sports Illustrated*. ¿Cómo respondería?

2. ¿Tendría más sentido la venta de sistemas para una embotelladora de refrescos o para un distribuidor de artículos de plomería? ¿Por qué?

3. Vuelva a la clasificación de empleos de ventas, del vendedor-repartidor al vendedor creativo, y responda las preguntas siguientes.

a) ¿En qué tipos de trabajo es más probable que los vendedores estén libres de supervisión?
b) ¿En cuáles es probable que obtengan la mejor paga?
c) ¿Para qué tipos de empleo se necesita mayor motivación?

4. ¿Qué clase de negocio debería pensar en sustituir a los vendedores telefónicos internos con un sistema de pedidos en Internet?

5. ¿A qué fuentes recurriría para conseguir una lista de compradores posibles de los productos siguientes?

a) Cuentas bancarias para los residentes de una nueva zona.
b) Equipo de rayos X dental.
c) Computadoras portátiles.

d) Contribuyentes a United Way.
e) Muebles y ropa de bebé.

6. Si tuviera que preparar una presentación de ventas de los productos siguientes, ¿qué información sobre el cliente potencial buscaría como parte de su preparación?

a) Condominio de dos recámaras.
b) Nuevo automóvil.
c) Alfombra para un proyecto de nueva decoración doméstica.

7. ¿Qué fuentes serían necesarias para conseguir solicitantes de ventas en cada una de las empresas siguientes? En cada caso, explique su decisión.

a) Un hotel Marriott que quiere que las compañías lo alquilen para convenciones.
b) IBM, para la venta de software de administración de inventarios de componentes en fábricas automotrices.
c) CDW

8. Describa un puesto de ventas en el que cada uno de los siguientes planes de compensación sería más efectivo:

a) Salario único.
b) Comisión única.
c) Plan combinado.

9. ¿Cómo determinaría una empresa si un vendedor aplica tácticas de presión que pueden menguar la satisfacción de un cliente?

10. ¿Cómo puede evaluar un gerente de ventas el desempeño de sus vendedores para obtener nuevas cuentas?

Marketing en acción

1. Repase sus actividades de los últimos días y señale aquellas en que:

a) Hizo alguna venta personal.
b) Alguien trató de venderle algo.
Elija una situación de cada categoría en la que crea que la venta fue muy eficaz y explique por qué.

2. Entreviste a tres compañeros de su escuela que recientemente hayan tenido una entrevista laboral con compañías inscritas en la bolsa de trabajo de su universidad. Con el proceso de ventas personales que analizamos en el capítulo, evalúe los esfuerzos de venta de los estudiantes. Prepare un informe de sus resultados.

Capítulo 19



PARTE 6

"Su elección de Nike, la antigua diosa griega de la victoria, como nombre para la compañía, ahora parece profético."

Publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas

¿Puede **Nike** alcanzar aún mejores resultados?

Empezó en 1962 con un entrenador de pista universitario (Bill Bowerman) y uno de sus antiguos atletas (Phil Knight), quienes intentaban crear un zapato para correr de mejor desempeño. Su elección de Nike, la antigua diosa griega de la victoria como nombre para la compañía, ahora parece profético. En los siguientes 40 años, Nike se ha convertido en una de las marcas globales más conocidas, con ventas anuales de más de 12 mil millones de dólares.

Al éxito de Nike han contribuido muchos factores. Al principio, la empresa se benefició de la creciente preocupación de los consumidores estadounidenses por su bienestar físico. En lo interno, la compañía tiene un historial de fuertes inversiones en investigación y desarrollo, y fabrica numerosos productos innovadores. La gerencia amplió su atractivo al cambiar de un enfoque unilateral en el desempeño del producto, a combinar el desempeño con la presentación, el estilo y la imagen. Más recientemente, Nike ha prestado mayor atención a la administración de la cadena de aprovisionamiento para controlar mejor los inventarios y recortar el tiempo entre el diseño del producto y su introducción en el mercado. En la lista de factores de éxito también destaca el uso de la promoción de la marca. Aun cuando no fue la primera en reconocer el valor de los apoyos de los atletas famosos, ha sido la más exitosa en su uso. A principios de la década de 1980, con estrellas como Michael Jordan, John McEnroe y Carl Lewis, Nike desarrolló un equipo de promotores de alto perfil. Ahora, más de 50 atletas destacados, hombres y mujeres, aparecen en los anuncios de Nike. Al firmar recientemente a LeBron James, la nueva superestrella del baloncesto, con un contrato de 90 millones de dólares, Nike ha señalado que continuará usando esta forma de promoción.

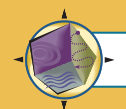
Nike ha sido consistente en su uso de la publicidad y asignación de marca en los medios tradicionales. La compañía pagó 35 dólares a un estudiante de diseño gráfico por desarrollar el logotipo de la "palomita", aprobado en 1971, y lo ha usado desde entonces. Hoy es uno de los símbolos de marca más reconocidos del mundo. De igual forma, desde 1988 Nike ha invocado al atleta que hay en todos con campañas publicitarias alrededor del tema "Just Do It" (Sólo hazlo). En 2004, gastó más de 300 millones de dólares anunciando sus productos y marca.

Nike también ha tenido una fuerte participación en patrocinios promocionales. Apreciando el valor de que los aficionados asocien la marca Nike con su equipo favorito, la empresa facilita los uniformes y equipo para los equipos de atletismo de varias universidades y diversas organizaciones profesionales, incluyendo a los Yankees de Nueva York y el Manchester United. Además, busca reconocimiento al patrocinar eventos deportivos como competencias de pista y campo, torneos de baloncesto y fútbol y hasta eventos atléticos comunitarios y juveniles.

No es de sorprender que una compañía tan grande como Nike haya cometido algunos errores. Por ejemplo, se vio lenta al capitalizar varias oportunidades de mercado, que incluían deportes extremos y equipo especializado para mujeres atletas. La promoción ha desempeñado un papel significativo en la respuesta de la empresa. Entre otras cosas, patrocina un equipo de patinetas profesional y ha agregado una línea de zapatos de baloncesto para mujer, Air Swoopes, promovida por Sheryl Swoopes, basquetbolista profesional.

Nike se convirtió en una compañía global cuando en 2003 sus ventas internacionales excedieron las ventas estadounidenses por primera vez. Si la empresa ha de alcanzar sus objetivos de ventas porcentuales anuales en cifras en los números de hasta arriba y sus metas de utilidades de 15% al año, ciertamente la promoción seguirá desempeñando un papel importante.[1]

¿En qué forma puede la promoción seguir siendo tan importante en el futuro de Nike como lo ha sido en el pasado?



www.nike.com

La publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas son las herramientas de comunicación de masas con las que cuentan los mercadólogos. Como lo dice el nombre, la comunicación de "masas" envía el mismo mensaje a toda la audiencia. El comunicador de masas equilibra las ventajas de las ventas personales, la oportunidad de entregar un mensaje individualizado en persona y las ventajas de llegar a mucha gente al menor costo por contacto.

La expresión comunicación de masas no implica esfuerzos indiscriminados por llegar a grandes audiencias. Como se menciona en relación con Nike en el caso de inicio de capítulo, los mercadólogos buscan constantemente avances que les permitan presentar sus mensajes a audiencias meta más específicamente definidas.

Objetivos del capítulo

En este capítulo se examinan las herramientas promocionales de comunicación de masas *impersonal:* publicidad, promociones de ventas y relaciones públicas. Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

- La naturaleza y alcance de la publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.
- Características de los tipos principales de estas herramientas de comunicación de masas.
- Cómo se hacen las campañas de publicidad y cómo se eligen los medios.
- Otras alternativas que tienen las empresas para organizar sus esfuerzos publicitarios.
- Cómo se administra la promoción de ventas para que alcance su máxima eficacia.
- La función de las relaciones públicas en la mezcla de promoción.

Naturaleza y esfera de acción de la publicidad

Todos los anuncios publicitarios ("anuncios", para abreviar) tienen cuatro características:

- Un mensaje verbal y/o visual no personal.
- Un patrocinador identificado.
- Transmitidos por uno o varios medios.
- El patrocinador paga al medio que transmite el mensaje.

La **publicidad,** pues, consiste en todas las actividades enfocadas a presentar, a través de los medios de comunicación masivos, un mensaje impersonal, patrocinado y pagado acerca de un producto, servicio u organización.

La mayor parte de las organizaciones hacen publicidad de una u otra manera. La importancia de la publicidad se aprecia en la cantidad de dinero que se gasta. En 2004, los gastos totales de publicidad sólo en Estados Unidos fueron de más de 264 mil millones de dólares, más de dos veces la suma gastada en 1990. Una cantidad levemente menor, de 258 mil millones, se invirtió en publicidad en el resto del mundo en 2004. En la tabla 19.1 se muestra la importancia relativa de los principales medios publicitarios estadounidenses durante los últimos 35 años. Hasta 1999, los periódicos eran el medio más usado, ello con base en el presupuesto publicitario total. Sin embargo, ahora lo es la televisión. Conforme disminuye la participación de los periódicos, se han incrementado las proporciones que se reparten el correo directo y el recién llegado: Internet.

La publicidad como porcentaje de las ventas

El monto de las erogaciones publicitarias de las empresas es impresionante. Por ejemplo, Procter & Gamble gasta más de 5 800 millones de dólares anuales en todo el mundo.[2] Sin embargo, es importante poner esos importes en contexto. Cuando se considera que esta empresa vende en más de 140 países, que tiene 250 marcas dirigidas a más de 5 000 millones de consumidores, parece más razonable la cantidad dedicada a comunicar su mensaje (alrededor de un dólar anual por prospecto de consumidor). En la tabla 19.2 se



Gastos en publicidad en Estados Unidos por medio

Después de una caída en los gastos en 2001, atribuida al fracaso de muchas compañías de Internet, que invirtieron enormes sumas en publicidad durante 1999 y 2000, la cantidad de dólares en publicidad en medios medidos tiende a subir nuevamente.

Medio	Gastos en 2004 (miles de millones de dólares)	(%)	2000 (%)	1990 (%)	1980 (%)	1970 (%)
Televisión	62	23.0	24	22	21	18
Correo directo	52	20.0	18	18	14	14
Periódicos	47	18.0	20	25	28	29
Radio	20	7.5	8	7	7	7
Sección Amarilla	14	5.3	5	7	—	—
Revistas	12	4.6	5	5	6	7
Internet	7	2.7	3	—	—	—
Otros*	50	19.0	17	15	24	25
Porcentaje total†	0	100	100	100	100	100
Total en dólares (miles de millones)	$264		$247	$128	$55	$20

*Antes de 1988 esta categoría incluía la Sección Amarilla. También comprende anuncios urbanos, en transportes públicos, semanarios, publicaciones agrícolas regionales y publicidad en punto de venta.

†Los porcentajes están redondeados.

Fuentes: Robert J. Coen, "McCann's Insider's Report", Universal McCann Erickson, 6 de diciembre de 1999; Robert J. Coen, "More Gains Forseen for '95 Ad Spending", *Advertising Age*, 8 de mayo de 1995, p. 36; cifras de 1980 tomadas de *Advertising Age*, 22 de marzo de 1982, p. 66. Otras cifras, adaptadas de *Advertising Age*, 17 de noviembre de 1975, p. 40. "Bob Coen's Insider Report", McCann Erickson World Group, *www.mccann.com*, consultado el 1 de septiembre de 2002; "Insider's Report, Robert Coen Presentation on Advertising Expenditures, December 2004" consultado en *www.universalmccann.com/html*, mayo de 2005.

muestran las diez compañías con mayor presupuesto publicitario en Estados Unidos. No debe sorprender que sean empresas que todo mundo conoce.

Los promedios industriales pueden ser engañosos. Cuánto gaste una empresa en publicidad está influido por sus recursos y objetivos, más que por lo que hacen otras empresas de la industria. En Estados Unidos, Ford Motor Co., gasta en publicidad 2.5% de sus ventas, mientras que el presupuesto publicitario de Mitsubishi en Estados Unidos es de 9% de sus ventas. A pesar de esta diferencia en las proporciones, Ford gasta alrededor de 6.50 dólares en publicidad por cada dólar de Mitsubishi.[3]

TABLA 19.2

Los diez mayores anunciantes en 2004, por gastos totales en Estados Unidos

Compañía	Dólares (miles de millones)	Como porcentaje de ventas en EUA
1. General Motors	4.00	2.97
2. Procter & Gamble	3.92	16.55
3. Time Warner	3.28	9.78
4. Pfizer	2.96	10.01
5. SBC Communications	2.69	6.58
6. DaimlerChrysler	2.46	3.07
7. Ford Motor Co.	2.46	2.45
8. Walt Disney	2.24	9.34
9. Verizon Communications	2.20	3.17
10. Johnson & Johnson	2.18	7.84

Fuente: R. Craig Endicott, "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age*, 27 de junio de 2005, pp. S1+.

Costos de publicidad comparados con los costos de ventas personales

Aunque no hay cifras precisas del costo de las ventas personales, sabemos que sobrepasan con mucho a los gastos de publicidad. Sólo algunas industrias de manufactura, como la farmacéutica, artículos de tocador, productos de limpieza, tabaco y bebidas, gastan más en publicidad que en las ventas personales. La publicidad toma de 1 a 3% de las ventas netas en muchas empresas, mientras que los gastos de contratar y operar una fuerza de ventas ascienden, por lo regular, de 8 a 15% de las ventas.

En el mayoreo, los costos de publicidad son muy bajos. Sin embargo, los gastos de ventas personales para los mayoristas importan hasta 10 y 15 veces los gastos de publicidad. Incluso entre muchos detallistas, incluyendo algunos con operaciones de autoservicio, el costo total de los empleados que establecen el contacto con los clientes es sustancialmente mayor que el destinado a publicidad.

Tipos de publicidad

La publicidad se clasifica de acuerdo con 1) la audiencia meta, sean consumidores o empresas; 2) la finalidad deseada (la estimulación de una demanda primaria o selectiva), y 3) lo que se anuncia (un producto o una institución). Para apreciar por completo el alcance y los tipos de la publicidad, es esencial comprender estas tres clasificaciones.

La meta: consumidores o empresas

Un anuncio se dirige a consumidores o a empresas; así, es **publicidad de consumo** o bien **publicidad de negocio a negocio.** Por definición, los detallistas sólo venden a consumidores; entonces, son el único tipo de empresa que no enfrenta esta decisión. Por otra parte, muchos fabricantes y distribuidores tienen que dividir su publicidad entre sus clientes empresariales y los consumidores finales. Por ejemplo, DaimlerChrysler tiene anuncios para los compradores de flotillas, como las compañías de arrendamiento de automóviles, y para consumidores finales, mientras que Marriott Corp., anuncia sus centros vacacionales y hoteles a clientes corporativos y a familias.

Tipo de demanda: primaria o selectiva

La **publicidad de demanda primaria** está diseñada para estimular la demanda de una categoría genérica de un producto, como café, electricidad o ropa de algodón. En cambio, la **publicidad de demanda selectiva** tiene por objeto estimular la demanda de marcas específicas, como Folgers Coffee, energía eléctrica de la American Electric Power o moda deportiva de Isaac Mizrahi.

La publicidad de demanda primaria se usa en dos situaciones. La primera ocurre cuando el producto se encuentra en la etapa de introducción de su ciclo de vida y se denomina *publicidad precursora*. Aun cuando la marca puede mencionarse, el objetivo es informar al mercado meta. Recordemos del capítulo 4 que un consumidor debe tener conciencia de un producto antes de interesarse en él o desearlo. Por ejemplo, los consumidores tendrían que comprender el concepto de un auto híbrido o una computadora portátil antes de empezar a considerar marcas en particular.

El otro uso de la publicidad de demanda primaria se da a lo largo del ciclo de vida del producto y, por tanto, se considera *publicidad para sostener la demanda*. Por lo regular, la hacen las asociaciones comerciales que tratan de estimular o conservar la demanda del producto de su industria. Así, el Consejo Nacional de Promoción del Procesador de Leche Líquida fomenta el consumo de leche con una campaña en la que aparecen celebridades con “bigotes” de leche.

La publicidad de demanda selectiva es en esencia publicidad competitiva, dado que enfrenta a una marca contra el resto del mercado. Esta publicidad se emplea cuando un producto ha superado la etapa de introducción y compite con otras marcas por una participación en el mercado. La publicidad de demanda selectiva subraya las características y peculiaridades de una marca: es su ventaja diferencial.

Un caso especial de publicidad de demanda selectiva que hace referencia a uno o más competidores se llama **publicidad de comparación**. En este tipo de publicidad, el anun-

ciante nombra directamente a la marca rival o lo hace de manera indirecta a través de inferencias, en las que se menciona algún elemento de superioridad sobre el rival. Entre los ejemplos recientes se incluyen a Chevrolet, Dodge y Ford, que comparaban sus camionetas pickup, y Miller Brewing Company, que comparaba su cerveza Miller Lite con la Budweiser Light. La publicidad de comparación es estimulada por la Comisión Federal de Comercio como un medio para fomentar la competencia y difundir información útil a los clientes. Los anunciantes deben tener cuidado de sustentar toda la afirmación comparativa que ofrezcan.

El mensaje: de productos o institucional

Toda la publicidad selectiva se clasifica como de productos o instituciones. La **publicidad de productos** se centra en un producto o marca. Se subdivide en publicidad de acción directa e indirecta:

- La publicidad de *acción directa* busca una respuesta rápida. Por ejemplo, digamos que un anuncio en una revista lleva un cupón o un número telefónico gratuito 800 y exhorta al lector a enviar o llamar inmediatamente para pedir una muestra gratuita. O el anuncio de un supermercado en el periódico local subraya las ofertas que estarán disponibles sólo unos cuantos días.
- La publicidad de *acción indirecta* está destinada a estimular la demanda en un periodo extenso. Su finalidad es informar o recordar a los consumidores la existencia del producto y señalar sus beneficios. Un ejemplo al respecto es el del "reparador solitario", que ha aparecido en los anuncios televisivos e impresos de aparatos electrodomésticos de la marca Maytag durante más de 35 años. En general, la publicidad en las cadenas de televisión es de acción indirecta, mientras que los anuncios en las televisoras locales son de acción directa.

La **publicidad institucional** presenta información sobre el negocio del anunciante o trata de crear una opinión favorable hacia la organización, es decir, de generar buena voluntad. A diferencia de la publicidad de productos, la institucional no pretende vender artículos. Su objetivo es crear una imagen para la compañía. Entre los ejemplos se incluyen la campaña global de "Me encanta" de McDonald's y la campaña "Desayuno de campeones" del cereal Wheaties, que tiene más de 75 años presentándose.

La fuente: comercial o social

Aunque aquí se centra la atención en los mensajes comerciales, la forma más valiosa de este apoyo es social, en la que un amigo o pariente confiables recomiendan un producto. Habitualmente llamada *publicidad de boca en boca*, no encaja técnicamente en nuestra definición de publicidad. De hecho, esta misma razón es lo que la torna muy valiosa. En otras palabras, no se paga a quien hace la recomendación. La publicidad de boca en boca es muy creíble, porque la persona sólo tiene los intereses del receptor de la recomendación como motivación para compartir su opinión. Así pues, pese al hecho de que no sea estrictamente un tipo de publicidad, la que se da de boca en boca también debe tenerse en cuenta.

Las compañías tratan de *estimular* la publicidad de boca en boca. Es probable que el ejemplo más exitoso en la historia sea un programa que creó MCI, titulado *Friends and Family*. Durante este programa se ofrecían tarifas reducidas de larga distancia a una persona y a un círculo de individuos específicos en las llamadas entre ellos si se suscribían a un plan de larga distancia específico. En círculos publicitarios, a esto se le llama "hacer ruido". En forma alterna, ciertas empresas tratan de *simular* la publicidad de boca en boca. Por ejemplo, Sony Erickson intenta que los consumidores prueben su teléfono móvil que funciona como cámara digital, al hacer que personas debidamente capacitadas visiten centros vacacionales, simulen ser turistas y pidan a extraños que les tomen fotografías con su teléfono/cámara. La conversación subsiguiente suele culminar con un apoyo al producto por parte de la persona contratada. No debe sorprender que los activistas de defensa de los consumidores se opongan a lo que consideran una práctica engañosa.[4]

Internet ha generado interés creciente en los mensajes personalizados. Aunque se transfieren en forma electrónica, no "de boca en boca", pueden surtir el mismo efecto. Y, puesto

Los anunciantes siempre están en busca de nuevas formas de hacer llegar a los consumidores sus mensajes. La pieza de equipo jalada por un vehículo que crea impresiones en la arena de una playa es sólo un ejemplo. Al considerar esta y otras opciones no tradicionales similares, una empresa debe analizar no sólo cuántas personas estarán expuestas al mensaje, sino también cómo es probable que reaccionen a él.



que se difunden rápidamente en una red creciente de usuarios de Internet, los beneficios de un mensaje positivo (y el daño que produce otro negativo) serían de mucha consideración. En el entorno en línea, el término publicidad de boca en boca se ha sustituido con el de *marketing viral*, alegoría de la forma en que un mensaje se comunica de una persona a otra en un sistema social. El marketing viral tiene las mismas ventajas que la publicidad de boca en boca. Primera, que frecuentemente no entraña costos directos, ya que el mensaje se origina en un cliente. Segunda, que la red social de una persona es muy homogénea, de modo que es probable que el mensaje llegue a miembros del mercado meta. Por último, puesto que proviene de un amigo o conocido, es usual que el receptor lo lea con una actitud muy distinta a la que tiene hacia la publicidad, de la cual simplemente hace caso omiso.

Como se señaló en el capítulo 17, muchos usuarios han ido más allá del simple compartir sus puntos de vista a través del correo electrónico, hasta crear sus propios sitios de web personalizados llamados *weblogs*, o *blogs*, por abreviar. Los *bloggers* administran sus sitios y atraen visitantes al presentar su información y comentarios personales, los comentarios de otros y vínculos a otros sitios. Viendo el potencial que ofrece de llegar a audiencias de una manera nueva, muchos negocios proporcionan información a los *bloggers* y hasta crean sitios web que tienen la apariencia de *blogs*.[5]



Una versión de audio de un *weblog*, llamada *podcast*, permite a los individuos grabar y distribuir archivos de audio vía Internet. Las grabaciones pueden descargarse en computadoras o reproductores musicales digitales y escucharse en cualquier momento. El *podcasting* es relativamente fácil y barato; se requiere sólo una computadora, un micrófono y acceso a Internet. Como resultado, es una forma de crecimiento rápido de marketing viral.

Desarrollo de una campaña de publicidad



Una **campaña publicitaria** consta de todas las tareas requeridas para transformar un tema en un programa coordinado de publicidad con el objeto de lograr cierta meta para un producto o marca. La campaña comprende varios mensajes publicitarios que se presentan durante determinado tiempo y en diversos medios. Por ejemplo, UPS logró un éxito considerable con su campaña de construcción de conciencia centrada alrededor del tema "¿Qué

puede hacer Brown por usted?" Después lanzó una campaña llamada "Entregar más" para resaltar sus capacidades globales más allá de la entrega de paquetes. La campaña incluye publicidad por televisión, impresa, exterior y por Internet en 104 países.

Una campaña publicitaria se planea en el contexto de un plan general de marketing estratégico y como parte de un programa general de promoción. Este contexto se establece cuando la administración:

- Identifica la audiencia meta.
- Establece las metas generales de promoción.
- Señala el presupuesto total de promoción.
- Determina el tema común de promoción.

Al terminar estas tareas, la empresa comienza a formular la campaña publicitaria. Las fases de la ejecución de tal campaña son definir los objetivos, destinar un presupuesto, crear un mensaje, elegir los medios y evaluar la eficacia.

Definir los objetivos

El propósito de la publicidad es vender algo: un bien, servicio, idea, persona o lugar, ya sea en ese momento o después. Para alcanzar esta meta, se establecen objetivos específicos que se reflejan en anuncios incorporados a una campaña publicitaria.

Los objetivos de la publicidad son:

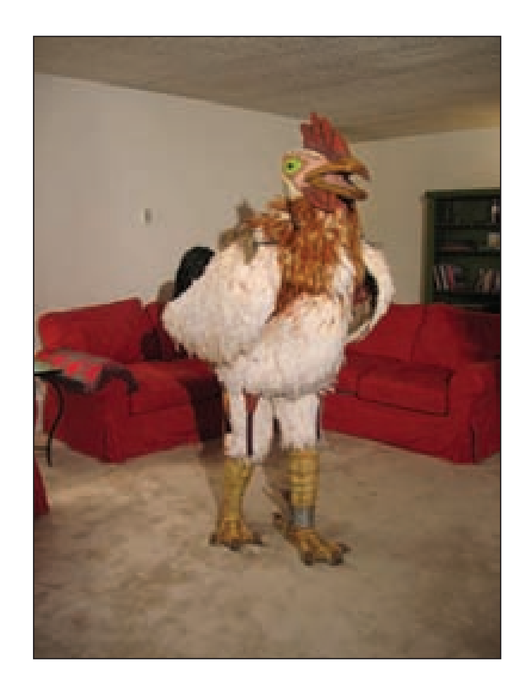
- *Respaldo a las ventas personales.* La publicidad puede servir para que los clientes potenciales conozcan la compañía y los productos del vendedor, lo que facilita el trabajo de la fuerza de ventas, como hace Avon.
- *Mejorar las relaciones con el distribuidor.* A los mayoristas y minoristas les gusta ver que un fabricante respalda sus productos con publicidad.
- *Introducir y posicionar un producto nuevo.* Los consumidores necesitan estar informados incluso de extensiones de línea que se apoyan en marcas familiares.
- *Expandir el uso de un producto.* La publicidad sirve para extender la temporada de un producto (como hizo Lipton con el té helado), aumentar la frecuencia del reemplazo (como hizo Fram con los filtros para aceite), o incrementar la variedad de usos del producto (como hizo Arm & Hammer con el bicarbonato de sodio).
- *Reposicionar un producto existente.* La publicidad puede destinarse a cambiar la percepción de un producto (lo que Buick intenta usando a Tiger Woods como vocero).
- *Contrarrestar la sustitución.* La publicidad refuerza las decisiones de los clientes actuales y reduce la probabilidad de que opten por otras marcas.

Destinar un presupuesto

Una vez establecido un presupuesto para promoción (que estudiamos en el capítulo 17), debe asignarse a cada actividad comprendida en el programa general de promoción. En el caso de una marca en particular, una compañía deseará tener varios anuncios, así como ventas promocionales y actividades de relaciones públicas, dirigidas a diferentes audiencias meta, todo al mismo tiempo. Además de mantener su campaña de productos tradicional, Avon contrató a las tenistas profesionales Venus y Serena Williams para que aparecieran en anuncios; lanzó la campaña "Beso de adiós al cáncer mamario", que incluía un donativo para la investigación sobre el cáncer mamario en la compra de ciertos productos; patrocinó un concierto a beneficio y una recaudación de fondos con la subasta de vestidos de celebridades, y continuó apoyando el lanzamiento de nuevos productos dirigidos a mercados demográficos y étnicos específicos en todo el mundo. Puesto que este tipo de actividades deben pagarse con el presupuesto promocional, es necesario sopesar el valor potencial de cada una y asignar fondos en concordancia.



Un método que emplean algunas empresas para ampliar su presupuesto es la **publicidad cooperativa,** que es el esfuerzo conjunto de dos o más compañías para beneficiarse



¿Ha visitado el premiado portal electrónico de “pollo servil” de Burger King? Para posicionar su sándwich de pollo (pollo al estilo que le guste), Burger King diseñó una campaña que combinaba tres anuncios de televisión de 30 segundos que presentaban a un actor disfrazado de pollo respondiendo a órdenes verbales, con un sitio electrónico en el que los visitantes podían dar instrucciones al pollo para que realizara cualquiera de 400 acciones. Durante la primera semana, el sitio recibió 20 millones de visitas (*hits*) y en menos de un año había rebasado 396 millones de visitas de 14 millones de visitantes únicos.



www.subservientchicken.com

mutuamente. Hay dos clases de anuncios en cooperación: verticales y horizontales. La *publicidad cooperativa vertical* abarca varias empresas en niveles diferentes de distribución. Por ejemplo, un fabricante y un distribuidor comparten los costos de la publicidad de éste y la del producto de aquel. Con frecuencia, el fabricante prepara el anuncio y deja un espacio para el nombre y la dirección del detallista. Enseguida, ambos comparten los costos de colocar el anuncio en los medios. Muchos anuncios de detallistas locales en periódicos, radio y televisión se financian en forma cooperativa.[6]

Otra clase de cooperación vertical es la *rebaja publicitaria,* un descuento en efectivo que ofrece un fabricante a un detallista para animarlo a anunciar o exhibir el producto en un lugar destacado. En la publicidad cooperativa, el fabricante tiene el control sobre cómo se gasta el dinero, pero no ocurre así con la rebaja publicitaria.

Los esquemas de cooperación benefician a los detallistas porque les dan fondos adicionales de promoción. Los fabricantes también se benefician porque la publicidad cooperativa genera identificación local para sus productos. Además, los recursos publicitarios del fabricante alcanzan más, porque las tarifas de los medios locales (como los periódicos) son más bajas para los anuncios que publican las empresas locales que para los anunciantes nacionales.



www.beef.org



www.floridajuice.com

La *publicidad cooperativa horizontal* es publicidad conjunta en la que dos o más empresas que están en el mismo nivel de distribución, como un grupo de detallistas, comparten los costos. Comúnmente, una asociación industrial o profesional coloca anuncios para una categoría de productos, por ejemplo los que recuerdan a los consumidores que la carne de res es saludable, o que el jugo de naranja no es sólo para el desayuno, y los pagan todos los miembros de la asociación. El beneficio principal es que al reunir sus fondos, las empresas ganan mayor exposición o impacto que si se anunciaran por separado.

Crear un mensaje

Cualquiera que sea el objetivo de una campaña publicitaria, el anuncio debe cumplir dos objetivos para ser exitoso: llamar y retener la *atención* de la audiencia meta e *influir* en ella de la manera deseada. La atención se llama de muchas maneras (recuerde nuestro estudio de la percepción en el capítulo 4). La televisión permite hacer efectos visuales especiales, como las latas voladoras de los anuncios de Mountain Dew. La radio apela a la imaginación de los escuchas para crear imágenes mentales que en la realidad sería imposible producir. Sorprender, conmocionar, divertir y despertar la curiosidad son técnicas comunes para ganar la atención. Así, un anuncio impreso sería casi todo espacio en blanco o una valla publicitaria mostraría el producto en un entorno inusual.

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

Los expertos en electrónica para el consumidor, en moda, preparación de alimentos y juguetes con frecuencia reciben invitaciones para presentar sus productos en programas de noticias de la televisión local y en programas de charlas de las cadenas nacionales. A menudo se recurre a estos segmentos cerca de los días festivos, cuando los consumidores andan en busca de ideas para comprar regalos. También se transmiten en conjunto con importantes ferias comerciales en las que se introducen al mercado nuevos productos. Para un fabricante, es muy deseable que su producto reciba una mención favorable de esta manera no comercial. Por ejemplo, el valor publicitario de aparecer en un programa en cadena, como *Today,* que tiene más de 6 millones de espectadores, se estima en 250 000 dólares. Lo que la audiencia no sabe es que frecuentemente los expertos reciben un pago por parte de los fabricantes para que incluyan sus productos y hagan un comentario favorable.

¿Es ético transmitir un comentario de un producto como noticia sin admitir que el comentarista está recibiendo un pago de parte del fabricante del producto?

Fuentes: James Bandler, "How Companies Pay Experts for On-Air Product Mentions", *The Wall Street Journal,* 19 de abril de 2005, pp. A1+; "News Is No Place for Shady Shills", *Advertising Age*, 25 de abril de 2005, p. 32; Kelly Crow, "Food: the Sponsored Chef", *The Wall Street Journal,* 22 de abril de 2005, pp. W1+.

Si el anuncio consigue atraer la atención del público, el anunciante cuenta con unos segundos para comunicar un mensaje con el que pretende influir en la opinión o la conducta del consumidor. El mensaje posee dos elementos: la *petición* y la *ejecución*. La petición en un anuncio es la razón o justificación para opinar o comportarse. Es el beneficio que obtendrá el individuo como resultado de aceptar el mensaje.

Algunos publicistas cometen el error de enfocar su petición en las características o los atributos del producto. Así, confunden atributos con beneficios, o suponen que si presentan los atributos del producto la audiencia deducirá los beneficios. Decir a los consumidores que un cereal para desayunar contiene fibra (un atributo) es mucho menos significativo que decirles que su consumo reduce la probabilidad de cáncer de colon porque contiene fibra (el beneficio).

La *ejecución* es combinar con la petición, de manera convincente y compatible, la característica o dispositivo que llama la atención. Una petición se ejecuta de varias formas. A manera de ejemplo, considérense los numerosos personajes que han creado los anunciantes para comunicar sus mensajes: Doughboy de Pillsbury, Green Giant, el conejo Energizer de Eveready, el hombre de neumáticos de Michelin, Ronald McDonald y el Tigre Toño de Kellogg's. Debe tenerse mucho cuidado de que la ejecución no opaque al llamado. Taco Bell desarrolló una ejecución en que aparecía un perro chihuahueño obsesionado con los productos de la compañía. Después de una campaña de dos años y 200 millones de dólares en publicidad, la compañía decidió reducir el papel del perro en sus anuncios y centrarse más en la comida. De acuerdo con un franquiciatario de Taco Bell, el perro, que se había convertido en un icono de la cultura pop con apariciones en la portada de la revista *TV Guide* y en un video musical, se había convertido en el centro del interés, en tanto que la comida recibía poca atención. Las pruebas estaban en los resultados. Aunque muchas personas estaban familiarizadas con el perro chihuahueño de Taco Bell, las ventas en las tiendas aumentaron apenas 2% durante la campaña.[7]

Elegir los medios

Al describir las etapas de la elaboración de una campaña publicitaria, estudiamos la creación de un mensaje publicitario antes de elegir los **medios publicitarios** en los que se colocará el anuncio. En la actualidad, estas decisiones suelen tomarse simultáneamente. Tanto el mensaje como la elección de los medios están determinados por la naturaleza de la petición y la audiencia meta.

Los anunciantes deben tomar decisiones en cada uno de los tres niveles sucesivos para elegir el medio publicitario adecuado:

1. ¿Qué *tipo o tipos* se usará(n): periódicos, televisión, radio, revistas o correo directo? ¿Qué pasa con los medios menos prominentes como los carteles urbanos, Internet y la Sección Amarilla?
2. ¿Qué *categoría del medio elegido* se usará? La televisión es abierta y de paga. Las revistas son de interés general (*Newsweek, People*) y especializadas (*Popular Mechanics, Runner's World*). Hay periódicos nacionales y locales e Internet ofrece portales tanto como sitios individuales.
3. ¿Qué *vehículos específicos de los medios* se usarán? El anunciante que opta primero por la radio y luego por las estaciones locales debe determinar qué estaciones contratar en cada ciudad.

Veamos algunos factores que influyen en la elección de los medios:

- *Objetivos del anuncio.* El propósito de un anuncio y las metas de toda la campaña publicitaria influyen en el medio elegido. Por ejemplo, si la meta de la campaña es generar citas para los vendedores, la compañía puede confiar en el correo directo. Si un anunciante cuenta con poco tiempo, el periódico o la radio locales serían los medios convenientes.
- *Cobertura de audiencia.* La audiencia que alcanza un medio debe concordar con la región en que se distribuye el producto. Más aún, el medio elegido debe llegar a los candidatos potenciales adecuados con un desperdicio mínimo de cobertura, es decir, debe llegar sólo a las personas que son compradoras potenciales del producto. Muchos medios, incluso nacionales y de mercados grandes, pueden dirigirse a segmentos pequeños y especializados. Por ejemplo, la revista *Time* publica ediciones regionales con anuncios distintos en el este, medio oeste y oeste de Estados Unidos y *Sports Illustrated* tiene una edición especial para suscriptores que han manifestado su interés en el golf. Los grandes periódicos metropolitanos publican ediciones suburbanas y regionales dentro de una ciudad.
- *Requisitos del mensaje.* El medio debe corresponder al mensaje. Por ejemplo, las revistas ofrecen reproducciones de imágenes con alta calidad que atraen la atención junto con mensajes impresos que pueden leerse con detenimiento y evaluarse. Por tanto, se prestan bien para la publicidad de negocio a negocio.
- *Momento y lugar de la decisión de compra.* Si el objetivo es estimular una compra, el medio debe llegar a los clientes potenciales cuándo y dónde estén a punto de tomar sus decisiones de compra. Este factor subraya una de las ventajas de la publicidad en el punto de venta (como los anuncios situados en los carritos y en televisión de circuito cerrado dentro de la tienda), que llegan a los consumidores en el momento de la compra.
- *Costo de los medios.* El costo de cada medio debe considerarse en relación con los fondos disponibles y su alcance o circulación. Por ejemplo, el costo de anunciarse en las cadenas de televisión excede a los fondos de muchos anunciantes. Para comparar varios medios, los anunciantes aplican una medida llamada **costo por millar (CPM)**, que es el costo de llegar a mil personas, una vez cada una, con determinado anuncio.

Aparte de estos factores generales, la dirección debe evaluar las características publicitarias de cada medio que considera. Hemos elegido cuidadosamente el término *características* en lugar de ventajas y desventajas, porque un medio que funciona bien para un producto no necesariamente es la mejor opción para otro. A modo de ilustración, una característica de la radio es que causa sus impresiones a través del sonido y la imaginación. El clamor de una multitud, el ruido del trueno o el chirrido de unos neumáticos pueden servir para crear imágenes mentales en forma rápida y fácil. Pero la radio no servirá para los productos que requieren una imagen específica. Vamos a examinar las características de los principales medios.

Televisión En casi todos los hogares hay un televisor. Además, en países como Estados Unidos el espectador común la ve más de 18 horas a la semana.[8] La televisión combina movimiento, sonido y efectos visuales y en su pantalla se pueden mostrar y describir productos. Ofrece una amplia cobertura geográfica y flexibilidad sobre cuándo se presenta el mensaje. Sin embargo, a los anuncios de televisión les falta permanencia, por lo que deben ser vistos e inmediatamente comprendidos. Como resultado, la televisión no se presta para los mensajes complicados.

La televisión puede parecer un medio relativamente caro, pero tiene el potencial de ofrecer una gran audiencia. Por ejemplo, un solo anuncio de 30 segundos en la transmisión del Súper Tazón de 2005 costó 2.4 millones de dólares, pero llegó a una audiencia de 90 millones de espectadores. En la tabla 19.3 se muestra cómo ha cambiado el costo de un anuncio en una cadena en horario estelar con el paso de los años. El decremento en años recientes se debe a una declinación del tamaño de las audiencias de las cadenas debido a la televisión por cable, y a la popularidad de otras fuentes de entretenimiento, como los videojuegos y la expansión de Internet. La participación de la audiencia de televisión en horarios estelares de las cadenas ha decrecido de 90% en 1980, a alrededor de 35% actualmente. Más de 65% de los hogares estadounidenses (80% con ingresos superiores a 50 000 dólares al año) tienen cable, con un promedio de 62 canales por casa.[9] El resultado es de mercados más fragmentados y programación especializada, con lo que es más difícil llegar a un mercado masivo. Del lado positivo, la especialización de los canales de cable, como MTV, CNBC y ESPN ofrece a un anunciante un grupo de espectadores más homogéneo a un menor precio (porque la audiencia es más pequeña) que el de las cadenas abiertas. No es extraño que una empresa gaste 500 000 dólares en crear un comercial de 30 segundos. Por tanto, se hacen menos anuncios y se mantienen al aire más tiempo.

Los anunciantes también recurren a la televisión *situada* (*place-based*) para atraer a las audiencias meta (profesionales jóvenes, adolescentes, mujeres trabajadoras) que se habían vuelto menos accesibles a través de los medios tradicionales. Empresas como Whittle Communications y CNN instalan aparatos de televisión en aulas, salas de espera, supermercados, aeropuertos, gimnasios y otros lugares donde se encuentran "audiencias cautivas".

TABLA 19.3 **Costo de un anuncio de 30 segundos en horario estelar en televisión abierta**

Año	Programa	Costo (dólares)
1980	*M*A*S*H*	$150 000
	Dallas	145 000
1992	*Murphy Brown*	310 000
	Roseanne	290 000
1995	*Seinfeld*	490 000
	Home Improvement	475 000
1999	*Ally McBeal*	450 000
	ER	750 000
2000	*Will & Grace*	480 000
	Friends	540 000
2002	*Survivor*	420 000
	Everybody Loves Raymond	300 000
2005	*Desperate Housewives*	255 000
	Lost	220 000

Fuentes: "50 Years of TV Advertising: The Buying and Selling", *Advertising Age*, primavera de 1995, p. 29; Joe Mandese, "Seinfeld Is NBC's $1M/Minute Man", *Advertising Age*, 18 de septiembre de 1995, p. 11; Joe Mandese, "ER' Tops Price Chart, Regis Wears the Crown", *Advertising Age*, 2 de octubre de 2000, p. 1+; David Goetzl y Wayne Friedman, "Friends' Tops Ad Price List", *Advertising Age*, 30 de septiembre de 2002, p. 1+; John M. Higgins, "ABC's Upfront Payoff", *Broadcasting & Cable,* 18 de octubre de 2004, p. 6 y contactos personales.

Correo directo En Estados Unidos se entregan cada año 60 000 millones de piezas publicitarias por correo directo.[10] Esta publicidad puede enviarse a la manera tradicional, mediante el sistema postal o algún servicio de mensajería, o bien electrónicamente por fax o correo electrónico.

El correo directo tiene el potencial de ser el medio más personal y selectivo. Se pueden recopilar listas muy especializadas de correo directo en la propia base de datos de la compañía o bien comprarlas a proveedores de esos datos (entre las miles de listas que están a la venta, las hay de controladores de tráfico aéreo, distribuidores de pelucas, catedráticos universitarios, mujeres embarazadas y *disc jockeys*). Como el correo directo llega solamente a las personas que el anunciante quiere contactar, casi no hay desperdicio de cobertura. Sin embargo, inclusive con listas de correo seleccionadas cuidadosamente, suele considerarse exitosa una actividad de correo directo con tasa de respuesta de 1 a 2%.[11] El correo directo tradicional también permite la distribución de muestras de productos. Los pagos de impresión y envío hacen que el costo por millar de correo directo sea bastante alto, comparado con otros medios.



La alternativa tecnológica, el correo electrónico directo o correo electrónico, es de envío menos costoso. Sin embargo, su bajo costo ha llevado a la distribución indiscriminada de mensajes de correo electrónico comerciales no solicitados, llamados *spam*. Éstos se han vuelto tan comunes y molestos que diversos organismos públicos y grupos privados buscan formas de regularlo.

Llegar al cliente potencial no garantiza que se comunique el mensaje. El correo directo es publicidad pura. No está acompañado de material editorial (a menos que el anunciante lo provea). Por tanto, un anuncio de correo directo debe atraer a sus propios lectores. Lo anterior es crucial si se piensa que el hogar estadounidense común recibe más de 10 piezas de correo directo por semana y que se tiran más de la mitad de las piezas sin abrirlas.



Periódicos Como medio publicitario, los periódicos son flexibles y oportunos. Se pueden insertar anuncios y cancelarlos sin mucha antelación, así como variar su tamaño, desde los pequeños clasificados a los de varias páginas. También se pueden añadir o restar páginas, porque el espacio de los periódicos no está limitado a la manera en que está constreñido el tiempo en la radio y la televisión. Los periódicos sirven para llegar a toda una ciudad o, donde se ofrecen ediciones regionales, a zonas selectas. El costo por millar es relativamente bajo.

Por otro lado, la vida de los periódicos es muy breve y se desechan poco después de leerlos. Un periódico metropolitano ofrece una cobertura de alrededor de la mitad de los hogares en un mercado local. Sin embargo, en muchas ciudades grandes disminuye la circulación de los diarios. Asimismo, el crecimiento de Internet ha creado una nueva fuente de competencia para los periódicos. La publicidad por clasificados, que atrae más o menos 40% de los ingresos publicitarios de los periódicos, se ha visto especialmente afectada.[12] Por último, como los periódicos no ofrecen mucha variedad de formato, es difícil diseñar anuncios que destaquen.

Radio Cuando el interés por la televisión creció enormemente después de la Segunda Guerra Mundial, las audiencias de radio (en particular de las cadenas radiales) declinaron tanto que algunos predijeron la desaparición del medio. Sin embargo, la radio tuvo un renacimiento como medio publicitario y cultural, en el que el número de las estaciones aumenta a ritmo constante. En la actualidad hay más de 11 000 estaciones de radio en Estados Unidos.



La radio es un medio de bajo costo por millar gracias a su gran alcance. Casi 75% de los estadounidenses escuchan radio a diario y, en promedio, los adultos (18 años en adelante) escuchan más de 20 horas a la semana.[13] Como la programación varía de estaciones de comentarios a deportivas o folclóricas, ciertos mercados pueden delimitarse con mucha eficacia. Los comerciales de radio se producen en menos de una semana a un costo mucho menor que los de la televisión.

Como la radio sólo produce impresiones auditivas, depende por completo de la capacidad del escucha para retener una información que oyó sin ver. Asimismo, la atención de la audiencia es escasa porque la radio suele prenderse como fondo para trabajar, manejar, estudiar (¿tiene encendido ahora su aparato de radio?) o alguna otra actividad.

Sección Amarilla La Sección Amarilla, que es un directorio impreso con los nombres y teléfonos de los negocios locales y está organizado por tipo de producto, inició su publicación a finales del siglo XIX. La disolución del monopolio telefónico de Bell System en 1983 condujo a un aumento en el número de directorios. En la actualidad, hay en Estados Unidos más de 6 000, y es común que las zonas metropolitanas grandes tengan cuatro o cinco que compiten entre sí.[14] La Sección Amarilla es una fuente de información que conoce la mayoría de las personas y los consumidores la usan a la hora de decidir su compra o casi a la hora de hacerla. Del lado negativo, los anuncios de la Sección Amarilla no se distinguen con facilidad y el mensaje de un anunciante está rodeado por el mensaje de los competidores. Además, los directorios impresos convencionales de la Sección Amarilla enfrentan ahora la competencia de la Sección Amarilla electrónica en Internet.



Revistas Las revistas son el medio adecuado cuando se desea un anuncio con calidad de impresión y color. Pueden llegar a un mercado nacional a un costo por lector relativamente bajo. En los últimos años, el rápido incremento en las revistas especializadas y las ediciones regionales de interés general han permitido que los anunciantes lleguen a una audiencia selecta con un mínimo de desecho de circulación. Las revistas comerciales e industriales, muchas de las cuales se regalan a los lectores, son eficaces para llegar a audiencias industriales especializadas. En Estados Unidos, el número de revistas aumentó de poco más de 14 000 en 1993 a casi 18 000 hoy.[15]

En general, las revistas se leen como pasatiempo, a diferencia de la premura con que se despachan otros medios impresos. Esta peculiaridad es especialmente valiosa para el anunciante de un mensaje largo o complicado. Una variedad de innovaciones de producción han permitido dar vitalidad a diversos anuncios. Desplegables, secciones desprendibles y muestras embolsadas se han vuelto comunes. Las revistas tienen una vida relativamente larga, de una semana a un mes, y una tasa grande de lectores secundarios.

En años recientes, muchas revistas han experimentado bajas en su circulación, así que su alcance ha disminuido. Como tienen tiempos de producción menos flexibles que los periódicos, requieren que los anuncios se entreguen varias semanas antes de la publicación. Además, como se publican cada semana o mes, es difícil tener mensajes oportunos. Las revistas se leen en momentos o lugares muy distantes, por ejemplo en aviones o consultorios, de aquellos en que es posible actuar tras un impulso de compra.

Publicidad fuera de casa Los gastos en publicidad fuera de casa crecen aproximadamente 10% al año y actualmente son de más de 5 000 millones de dólares.[16] En una época, la categoría estaba dominada por los grandes carteles y se llamaba publicidad en exteriores. Sin embargo, el término *fuera de casa* es más descriptivo en la actualidad porque los carteles se encuentran ahora en centros comerciales, campos deportivos, aeropuertos y otras ubicaciones cerradas, además de las exteriores.

Ha habido otros cambios en los carteles. Uno es la tecnología de pintura computarizada que permite crear reproducciones visuales de gran calidad. Otro avance es la capacidad incorporada en los propios carteles, incluyendo estructuras tridimensionales, efectos de iluminación especiales, relojes digitales y movimiento continuo. El bajo costo por millar es la principal ventaja de estos medios, aunque los precios varían de acuerdo con el tráfico que haya en el sitio.



Casi toda la publicidad fuera de casa es para los negocios locales, pero se usa cada vez más para anuncios de marcas nacionales. Como la gente los ve "al pasar", son convenientes sólo para mensajes breves. La regla práctica es seis palabras o menos.

Los carteles urbanos ofrecen una cobertura de mercado intensa en determinada zona. Sin embargo, a menos que el producto anunciado sea un artículo o servicio muy usado, habrá un considerable desperdicio de circulación, porque muchos de los transeúntes no son clientes potenciales. Por último, las críticas de que la publicidad fuera de casa afea el ambiente puede ser una consideración para ciertos anunciantes.

Medios interactivos La interactividad es una característica que permite al receptor del mensaje publicitario responder inmediatamente a través del mismo medio. Por ejemplo, quien recibe un mensaje de correo electrónico puede contestar con sólo oprimir un botón del ratón. El medio interactivo de más rápido crecimiento es la web, que permite el acceso de millones de organizaciones e individuos entre sí.

Las oportunidades que la web ha creado no las han pasado por alto los mercadólogos. Los dos formatos publicitarios básicos son anuncios desplegables y anuncios de resultados de búsquedas. Ambos utilizan mecanismos de búsqueda como Google, Yahoo! y MSN de Microsoft. Los *anuncios desplegables* contienen gráficas y pueden usar animación y sonido. Se presentan en la parte superior o a lo largo de una página web. Por ejemplo, una historia de CNN sobre viajes consultada a través de Google podría estar acompañada de un anuncio de una compañía de cruceros vacacionales. Los *anuncios de resultados de búsquedas* son mensajes de texto presentados como respuesta a una búsqueda por palabras clave. Por ejemplo, si un visitante de Google anota "automóviles", aparecerán varios listados de compañías que anuncian coches para su venta.

Este medio requiere que el receptor tome la iniciativa y haga contacto con el mensaje del anunciante. Una vez que la conexión se establece, el receptor controla el flujo de la información, seleccionando con clics del ratón las páginas a examinar y cuánto tiempo seguir conectado. Por ejemplo, un consumidor interesado en comprar un coche podría comenzar buscando en la red qué compañías fabrican *minivans*. A partir de aquí, pasaría a la información sobre rendimiento, medidas de seguridad, especificaciones técnicas y precios de marcas específicas. El siguiente paso sería localizar una página en la que se anotaran los distribuidores de la zona, sus inventarios y opciones de financiamiento.



Como medio publicitario, Internet es muy popular en las compañías que venden productos que requieren una toma de decisiones prolongada. Ford Motor Co., desvió una porción significativa de su presupuesto publicitario de revistas nacionales de Estados Unidos a medios interactivos, entre ellos Internet. El sitio principal de la compañía (*www.ford.com*) proporciona información acerca de todas las marcas y dirige a los clientes hacia otros sitios, incluido uno donde pueden comprar un vehículo y otros donde los propietarios de automóviles Ford reciben recordatorios de servicio e información sobre el retiro de productos defectuosos. Los sitios web producen más de medio millón de contactos anuales para los distribuidores Ford y algunos afirman que ahora 30% de sus ventas comienza en Internet.[17]



Algunas compañías pequeñas con presupuestos para promoción limitados han descubierto que Internet les permite llegar a un mercado geográfico más extenso. Por ejemplo, Barbecue Renew, un vendedor con sede en Kirkland, Washington, de refacciones para parrillas de barbacoa, recurrió a Internet luego de que los anuncios en el periódico local no dieron resultado. Ahora, desde su página en Internet genera ventas en todo el país.

Inicialmente, el acceso a la red exigía tener una computadora personal. Ahora están a la venta aparatos electrodomésticos "con Internet". Estos aparatos son menos complicados y menos caros que una PC, ofrecen nada más la capacidad de recorrer Internet e intercambiar mensajes electrónicos. Además, estos dispositivos inalámbricos, como la Palm Pilot y BlackBerry ofrecen a los consumidores y anunciantes un acceso más cómodo. Es posible que estos dispositivos contribuyan a una difusión todavía más rápida de Internet como un medio publicitario entre los consumidores de todo el mundo.

La interactividad crea un ambiente muy distinto para los anunciantes. En la columna de haberes, la audiencia ha mostrado su interés al conectarse y la tecnología facilita contar el número de visitantes del sitio, cuánto tiempo están conectados y qué partes visitan. En la columna de los deberes, el uso de este medio requiere de alguna habilidad con la tecnología de parte de los usuarios. Asimismo, con cientos de miles de sitios a sólo un clic del ratón de distancia, es difícil conservar la atención del visitante.

Quienes toman las decisiones sobre los medios en todo el mundo enfrentan condiciones diferentes que requieren conocimientos locales. Por ejemplo, la difusión de la democracia ha creado nuevas opciones de medios en algunos países de la Europa oriental, donde ahora estaciones privadas de radio y televisión tienen hasta cuatro veces más publicidad de la que se permitía en las estaciones del Estado. Por otro lado, los medios impresos de la mayor parte del mundo no pueden ofrecer ediciones especiales ni audiencias muy selectas, como se hace en los países más desarrollados.

Evaluar la eficacia de la publicidad

Los directores generales quieren pruebas de que la publicidad es valiosa. Quieren saber si el dinero invertido en publicidad produce tantas ventas como podrían cosecharse si se



Para su afeitadora Venus para mujeres, Gillette apoyó la publicidad en medios tradicionales con varias herramientas promocionales más. Para introducir el producto, camiones como el aquí presentado visitaron centros vacacionales en primavera, donde las mujeres visitantes fueron invitadas a participar en sorteos y enviar tarjetas de saludos electrónicas a sus amistades. Otras promociones incluyeron un concurso para encontrar las piernas más atractivas de Estados Unidos y una promoción de "experiencia de piernas" en Times Square de Nueva York, presentando a Stacey Ferguson, cantante del grupo musical Black Eyed Peas.



destinara el mismo dinero a otras actividades de marketing. Por otra parte, los anunciantes prometen que sólo cierto número de personas estarán expuestas a un anuncio. No garantizan un nivel de ventas y, en la mayoría de los casos, les resultaría imposible indicar la parte de las ventas que es atribuible a la publicidad.

Dificultad de la evaluación Es difícil medir la eficacia en ventas de la publicidad. Por la misma naturaleza de la mezcla de marketing, todos los elementos, incluyendo la publicidad, están tan entreverados que es casi imposible medir el efecto de ninguno en sí mismo. Los factores que contribuyen a la dificultad de medir el impacto en las ventas de la publicidad son:

- *Objetivos diferentes*. Aunque en última instancia toda la publicidad pretende aumentar las ventas, los anuncios como tales no siempre están destinados a producir resultados inmediatos. Por ejemplo, algunos anuncios simplemente informan los nuevos horarios de una tienda o las políticas de servicio. Otros están diseñados para generar buena voluntad hacia la compañía o contribuir a la posición de la marca.
- *Efectos con el tiempo*. Incluso un anuncio que debe tener un efecto inmediato en las ventas puede producir resultados semanas o meses después. Un anuncio puede sembrar en la mente de un cliente potencial una semilla que no dará fruto en una venta hasta que pasen varias semanas.

USTED TOMA LA DECISIÓN

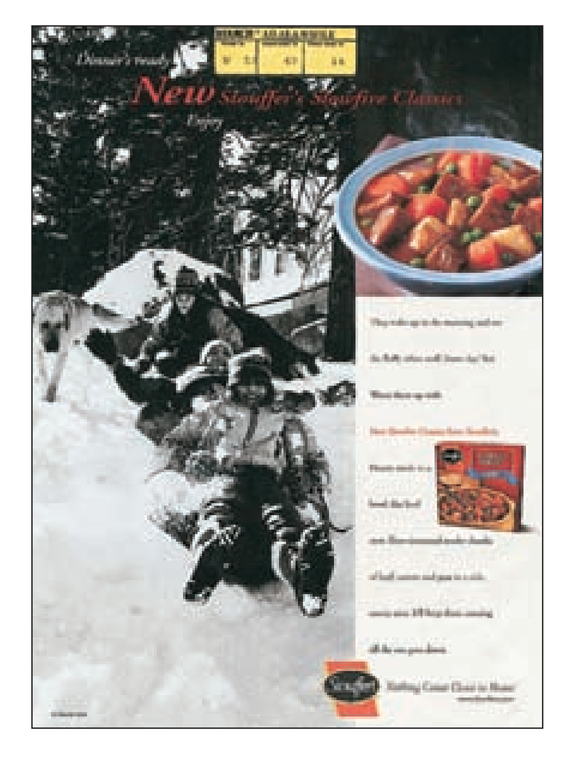
¿Deben la publicidad y la promoción ser tratadas como un gasto o como una inversión?

A medida que siguen creciendo los gastos promocionales (Procter & Gamble gasta casi 4 mil millones de dólares al año sólo en publicidad), las empresas exigen mayor rendimiento de cuentas. Poniéndolo en términos usados para otros gastos, los directores ejecutivos quieren saber cuál es el rendimiento de la inversión en publicidad. Por otra parte, los mercadólogos han sostenido que hay demasiadas variables involucradas en una decisión de compra a lo largo de un periodo demasiado extenso para medir con precisión la contribución de un solo anuncio o una campaña.

La publicidad tradicional en televisión ha estado bajo presión creciente para producir medidas de su valor. En particular, los directores cuestionan el valor de las campañas institucionales construidas alrededor de temas como la de "Me encanta" de McDonald's, o la de "Hazlo real" de Coca-Cola. Como resultado, las compañías usan el dinero destinado a promocionales para patrocinar eventos en donde se puede recolectar y rastrear información como nombres y contactos de prospectos, o para marketing directo y publicidad en línea, donde pueden medirse el número y tipo de respuestas.

¿Pueden conectarse directamente los resultados de las ventas a los gastos en publicidad?

Fuentes: Karen Benezra, "Spending Freely Again", *Brandweek*, 14 de febrero de 2005, pp. 20-24; Tomas Kellner, "Reengineering That Ad", *Forbes*, 23 de mayo de 2005, pp. 89-90; Joe Mandese, "P&G Review Could Be Far-Reaching", *TelevisionWeek*, 15 de abril de 2004, p. 55.



Observe las etiquetas amarillas de este anuncio impreso. Son las calificaciones de Lectura Starch para una muestra de consumidores que fueron capaces de recordar haber visto todo o parte del anuncio mientras leían una revista en la que apareció. Las calificaciones de lectura representan diferentes niveles de participación con el anuncio, desde simplemente notarlo, hasta leer la mayor parte del texto. Los anunciantes usan estas calificaciones para comparar lo bien que se desempeña el formato de un anuncio en particular en relación con otros formatos de productos de la competencia. Visite el sitio de GFK para aprender más acerca de la medición de la efectividad de los anuncios.



- *Problemas de medición.* En general, los consumidores no saben si acaso un anuncio influyó en su conducta ni cuándo, ya no digamos si los impulsó a comprar. La motivación humana es demasiado complicada para explicarla con un solo factor.

A pesar de estos problemas, los anunciantes tratan de medir la eficacia de la publicidad porque es su deber, y porque obtener algún conocimiento es mejor que nada. La eficacia de un anuncio puede ponerse a prueba antes de presentarlo a su audiencia meta, mientras se presenta o después de que complete su ciclo.

Métodos para medir la eficacia

Las medidas de la eficacia de los anuncios son directas o indirectas. Las **pruebas directas,** que compilan las respuestas a un anuncio o una campaña, sirven sólo con algunos tipos de anuncios. Por ejemplo, si se tabula el número de canjes de un cupón de descuento incorporado en un anuncio, se indicará su eficacia. Los cupones están codificados para que también sea posible saber en qué publicaciones salieron. Otra prueba directa de la eficacia de un anuncio es el número de solicitudes recibidas acerca de un anuncio que ofrece más información a los clientes potenciales que llamen o escriban.

Casi todas las demás medidas son **pruebas indirectas** de eficacia, es decir, medidas de algo aparte de la conducta. Una de las medidas más usadas es el recuerdo de la publicidad. Estas pruebas se basan en la premisa de que un anuncio puede tener un efecto sólo si es percibido y recordado. Tres pruebas comunes de recordación son:

- *Reconocimiento*: se muestra a la gente un anuncio y se le pregunta si lo ha visto antes.
- *Recordación asistida*: se pregunta a la gente si puede recordar haber visto anuncios de determinada marca.
- *Recordación sin ayuda*: se pregunta a la gente si puede recordar haber visto anuncios de cierta categoría de productos.

Las pruebas de publicidad se perfeccionan constantemente. Véase el recuadro de "El marketing en la economía de la información" de este capítulo para tener un nuevo enfoque a la medición de audiencias de televisión. Otros avances en áreas como mercados de prueba de laboratorio y simulaciones por computadora prometen frutos en el futuro. Sin embargo, la complejidad de la toma de decisiones, junto con la multitud de influencias sobre el comprador, seguirá haciendo que la medición de la eficacia de la publicidad sea una tarea difícil.

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Es suficiente el mejoramiento de la precisión en la medición del tamaño de la audiencia de la televisión?

La cantidad cobrada por tiempo o espacio en los medios la determinan el tamaño y la mezcla de la audiencia. Por ejemplo, un anuncio de 30 segundos en un programa de televisión con una gran audiencia de adultos jóvenes es mucho más caro que uno con audiencia más chica integrada por niños.

Durante muchos años, la medida aceptada del tamaño y composición de la audiencia la ha proporcionado Nielsen Media Research. La empresa dependió largo tiempo de paneles y diarios de papel y lápiz para medir audiencias. A medida que el comportamiento de observación y la tecnología cambiaron, Nielsen hizo ajustes en su recolección de datos para varios receptores de televisión en un hogar, la "navegación" de canales con el control remoto y la grabación de programas para verlos más tarde.

En años recientes, han surgido preocupaciones de que los niveles de audiencias son subestimados porque las medidas no incluyen espectadores en dormitorios universitarios, bares, hoteles, cuarteles militares y otras ubicaciones fuera del hogar. En respuesta, Nielsen está probando dispositivos electrónicos "portátiles" que pueden identificar un programa de televisión al que está expuesto un miembro del panel, sin importar su ubicación. Además, los investigadores no sólo intentan medir lo que se ve, sino la atención prestada a la publicidad. Han descubierto que los programas de dramas con tramas complicadas producen mejor recordación de anuncios que los programas de noticias o concursos. Así, hasta una medición más precisa del tamaño de la audiencia puede no ser el mejor indicador del valor publicitario de un programa de televisión.

Fuentes: Brooks Barnes, "Where's the Ratings, Dude?", *The Wall Street Journal,* 7 de marzo de 2005, pp. B1+; Brian Steinberg, "A Network's Dream? TV Viewers Who Recall Commercials", *The Wall Street Journal,* 11 de mayo de 2005, pp. B1+.

Organización para la publicidad

Hay tres formas en que las empresas pueden manejar su publicidad:

- Establecer un departamento interno de publicidad.
- Contratar una agencia de publicidad.
- Usar una combinación de un departamento interno y una agencia externa.

Cualquiera que sea la alternativa elegida, se necesitan las mismas destrezas especializadas para hacer el trabajo de publicidad. Se requiere que gente creativa prepare el texto, genere material de video y/o audio y diseñe los formatos. Se requieren expertos en medios de comunicación para elegir los medios apropiados, comprar tiempo o espacio y organizar el calendario de apariciones de los anuncios. Y las habilidades gerenciales son esenciales para planear y administrar todo el programa de publicidad.

Departamentos internos

Un departamento interno de publicidad puede desempeñar todas estas tareas, algunas, o bien reducirse a la dirección general. Una compañía cuya publicidad es parte sustancial de su mezcla de marketing tendrá por lo regular su propio departamento de publicidad. Por ejemplo, los grandes detallistas tienen departamentos de publicidad y muchos no recurren nunca a las agencias externas. Si una compañía ha adoptado un concepto de marketing, el jefe del departamento de publicidad reportará al director ejecutivo de marketing.

Agencias de publicidad

Muchas compañías, en particular las productoras, contratan agencias de publicidad para realizar todas o parte de sus actividades publicitarias. Una **agencia de publicidad** es una compañía independiente que provee servicios publicitarios especializados. Muchas agencias grandes han ampliado los servicios que ofrecen para incluir promoción de ventas, rela-

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Qué determina cómo puede usarse un medio?

La adopción y difusión de los teléfonos celulares se dio de manera muy distinta en Japón y en Estados Unidos. En Japón, la adopción fue apoyada por mujeres jóvenes con el deseo de intimidad, pero sin acceso a un teléfono privado; en Estados Unidos se percibió como un medio para mantenerse en contacto con la oficina. Fue tratado como un medio inferior, de comunicación de emergencia usado para propósitos de negocios. Los entornos también diferían. En Asia, inicialmente había poca reglamentación que limitara el envío de mensajes no solicitados, en tanto que en Estados Unidos la Comisión Federal de Comunicaciones prohibió a los mercadólogos enviar tales mensajes. Conforme se han difundido, las percepciones y aplicaciones se han ampliado. No obstante, el posicionamiento inicial sigue teniendo impacto. En Asia, los teléfonos celulares son una fuente de información primaria y de entretenimiento; en Estados Unidos siguen siendo en mayor grado un dispositivo para contactar a otra persona. Como resultado de estas diferencias de mercado, la forma en que usan los anunciantes los teléfonos celulares ha ido en direcciones muy distintas en Japón y Estados Unidos.

- Muchos más usuarios de celulares japoneses que estadounidenses se han suscrito para recibir regularmente mensajes promocionales programados de parte de los anunciantes.
- Se ha desarrollado contenido de entretenimiento de diseño específico para los usuarios de celulares japoneses por empresas como MTV, en tanto que los usuarios de Estados Unidos tienen acceso limitado a contenido no conversacional. Como resultado, los consumidores japoneses ven muchos más anuncios y promociones en sus teléfonos.
- En Japón, donde los celulares se consideran innecesarios, hablar por teléfono celular en público es visto como una falta de educación. En consecuencia, el mensaje de texto tiene una mayor demanda. Esto ha despertado mucha mayor interactividad entre consumidores japoneses y mercadólogos que en Estados Unidos.
- La televisión en vivo por celular es una realidad en Japón, donde se estima que se dará una pronunciada curva de crecimiento. En Estados Unidos, se anticipa que para el 2009, sólo 5% de los teléfonos celulares vendidos incorporarán un receptor de televisión, si bien la programación estará disponible.

Fuentes: Geoffrey A. Fowler, "Asia's Mobile Ads", *The Wall Street Journal*, 25 de abril de 2005, pp. B1+; Geoff Long, "Big Plans for the Small Screen", *Wireless Asia*, enero/febrero de 2005, pp. 26+; Erika Brown, "Coming Soon to a Tiny Screen Near You", *Forbes*, 23 de mayo de 2005, pp. 64-76.

ciones públicas y aun asistencia general en marketing. Como resultado, son contratadas para colaborar en la planeación estratégica, la investigación de marketing, el desarrollo de productos nuevos, el diseño de empaques y la selección de nombres de productos.

Las agencias de publicidad planean y ejecutan campañas publicitarias completas. Emplean más especialistas en publicidad que sus clientes, porque reparten el costo en muchas cuentas. Una compañía cliente puede beneficiarse de la experiencia ganada por la agencia en otros productos y campañas.

Departamento interno y agencia externa

Muchas empresas tienen su propio departamento y también contratan una agencia. El departamento actúa como vínculo con la agencia, lo que le da a la compañía mayor control sobre su principal gasto. El departamento de publicidad aprueba los planes y anuncios de la agencia, es responsable de preparar y ejercer el presupuesto para publicidad y coordina la publicidad con las ventas personales. También puede manejar el marketing directo, exhibidores de los distribuidores y otras actividades promocionales cuando no las maneja la agencia.

Promoción de ventas

"Promoción de ventas" es una de las expresiones más vagas del vocabulario del marketing. Definimos **promoción de ventas** como los medios para estimular la demanda, diseñados para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Los ejemplos de medios de promoción de ventas son cupones, bonos, exhibidores en tiendas, patrocinadores, ferias comerciales, muestras, demostraciones en tiendas y concursos.

Las promociones de ventas las realizan tanto los productores como los intermediarios. Los destinatarios de las promociones de los productores pueden ser los intermediarios, los usuarios finales (en hogares o empresas) o su propia fuerza de ventas. Los intermediarios dirigen sus promociones de ventas a sus vendedores o clientes candidatos en la cadena de distribución.

Naturaleza y alcance de las promociones de ventas

La promoción de ventas es distinta de la publicidad y las ventas personales, pero estas tres formas de promoción suelen usarse juntas y de manera integrada. Por ejemplo, se pueden generar clientes potenciales entre las personas que participan en un concurso para ganar una copiadora en el sitio en Internet de Canon y en una exhibición de Canon en una feria comercial de equipo de oficina. A estos candidatos se les podría enviar publicidad por correo directo y correo electrónico y luego los visitaría un vendedor.

Hay dos categorías de promoción de ventas: *promociones comerciales,* dirigidas a los miembros del canal de distribución, y las *promociones de consumo,* pensadas para los consumidores. Quizá sea una sorpresa saber que los fabricantes, como grupo, gastan alrededor de dos veces más en promociones comerciales que en publicidad, y que destinan una suma aproximadamente igual a su publicidad de las promociones de consumo.[18]

La magnitud de las actividades de promoción de ventas es increíble. Aunque no se tienen estadísticas sobre los gastos totales, la publicación *PROMO Magazine* compila un cálculo anual de unos 100 mil millones de dólares en 2001, un crecimiento de casi 100% desde 1990.[19]

A la popularidad de las promociones de ventas contribuyen varios factores del ambiente de marketing:

- *Resultados a corto plazo.* Promociones de ventas como los cupones y las alianzas comerciales producen resultados de ventas mensurables más rápidamente que la publicidad en construcción de marca.
- *Presión competitiva.* Si los competidores ofrecen a los compradores descuentos, concursos u otros incentivos, una empresa se sentirá obligada a responder con sus propias promociones.
- *Expectativas de los compradores.* Una vez que reciben los incentivos de compra, los consumidores y los miembros del canal de distribución se acostumbran a ellos y pronto comienzan a esperarlos.
- *Poca calidad de la venta al detalle.* Muchos detallistas no aprovechan a sus vendedores capacitados o cambiaron al sistema de autoservicio. En estas tiendas, los medios de promoción de ventas, como los exhibidores y las muestras, son muchas veces la única herramienta de promoción eficaz en el punto de venta.

Un problema que enfrenta la dirección es que muchas técnicas de promoción de ventas son acciones tácticas de corto alcance. Por ejemplo, los cupones, bonos y concursos están destinados a producir repuestas inmediatas (pero efímeras). Como resultado, se usan como medidas para revertir las disminuciones inesperadas en las ventas, más que como parte de un programa integrado de comunicación de marketing.

La promoción de ventas debe incluirse en los planes de promoción de la empresa, junto con la publicidad y las ventas personales. Esto significa establecer objetivos y estrategias de promoción de ventas, determinar su presupuesto y elegir las técnicas de promoción adecuadas.

Establecer objetivos y estrategias

Cuando definimos la promoción de ventas en el capítulo 17 propusimos tres objetivos amplios:

- Estimular en el usuario comercial o doméstico la demanda del producto.
- Mejorar el desempeño de marketing de intermediarios y vendedores.
- Complementar la publicidad y facilitar las ventas personales.

Una sola técnica de promoción de ventas acompañará a uno o dos objetivos, pero probablemente no a los tres.

Determinar presupuestos

El presupuesto de promoción de ventas debe establecerse como partida específica del presupuesto de toda la mezcla promocional. Si la promoción de ventas se incluye en un presupuesto de publicidad o relaciones públicas, será ignorado o estará mal integrado a los otros componentes de la promoción. Destinar un presupuesto aparte a la promoción de ventas obliga a la compañía a aceptarlo y administrarlo.

En el concepto de trazar una estrategia integrada de comunicaciones de marketing, la suma presupuestada para la promoción de ventas debe determinarse según el método de la tarea o el objetivo. Esto fuerza a la dirección a identificar los objetivos y las técnicas de promoción de ventas que se usarán para lograrlo.

Dirigir el esfuerzo de promoción de ventas

Muchos mercadólogos planean y ejecutan sus promociones de venta internamente, otros dependen de agencias especializadas. Las agencias de promoción de ventas se encuentran en dos categorías fundamentales: la primera está compuesta por las *agencias de servicios promocionales*, que se especializan en ejecutar programas de promoción de ventas, como muestras y cupones.

El otro tipo de organización, la llamada *agencia de marketing de promociones,* ofrece asesoría gerencial y planeación estratégica de las promociones de ventas, así como la ejecución del programa resultante. A medida que se incrementa el uso de promociones de ventas, más organizaciones acuden por lineamientos a las agencias de marketing de promociones. Más que tratar las promociones de ventas como un estímulo de ventas periódico y único, más empresas las integran en una estrategia planeada con metas a largo plazo.

Elegir las técnicas apropiadas

Un paso clave en la administración de las promociones de ventas consiste en decidir qué medios permitirán a la organización alcanzar sus objetivos promocionales. Los factores que influyen en la elección de estos medios de promoción son:

- *Naturaleza de la audiencia meta.* ¿El grupo meta es leal a una marca competidora? En tal caso, sería necesario un incentivo o cupón muy valioso para interrumpir los hábitos de compra de los clientes. ¿El producto se compra por impulso? En tal caso, un exhibidor atractivo en el punto de venta generaría ventas suficientes.
- *Naturaleza del producto.* ¿Se presta el producto para entregar muestras, hacer demostraciones o realizar compras de varios artículos?
- *Costo del dispositivo.* Entregar muestras a un mercado grande puede ser excesivamente caro.
- *Condiciones económicas actuales.* Los cupones, bonos y rebajas son buenas opciones durante periodos de recesión o inflación, cuando los consumidores son particularmente conscientes del precio.

En la tabla 19.4 se muestran las técnicas comunes de promoción de ventas, divididas en tres categorías basadas en la audiencia meta: usuarios comerciales o domésticos, intermediarios y vendedores del productor. Para ilustrar la importancia de la promoción de ventas, describimos a continuación algunas de las técnicas.

Muestras. La entrega de muestras es la única manera segura de poner un producto en las manos de los clientes potenciales. Y parecería ser un motivador poderoso. En una encuesta nacional de consumidores estadounidenses, 89% respondió “sentirse mejor” al comprar un producto después de probar una muestra, mientras que 69% consideró que las mezclas y demostraciones influyen en sus decisiones de compra más que los anuncios de radio o televisión.[20]

La entrega de muestras no es una técnica nueva. Una empresa de promociones de Nueva Jersey ha preparado muestras de productos relevantes y las ha entregado a las madres primerizas durante 45 años. Sin embargo, con el fin de poner el producto en las manos

TABLA 19.4 Principales medios de promoción de ventas, por audiencia meta

Usuarios comerciales o domésticos	Intermediarios y sus vendedores	Vendedores del productor
Cupones	Ferias comerciales y exhibiciones	Concursos de ventas/incentivos
Descuentos	Exhibidores en punto de venta	Modelo de demostración del producto
Bonos (regalos)	Artículos gratuitos	Muestras del producto
Muestras gratuitas	Subvenciones publicitarias	
Concursos o sorteos	Concursos para los vendedores	
Exhibidores en punto de venta	Capacitación de los vendedores del intermediario	
Demostraciones del producto	Demostraciones del producto	
Ferias comerciales y exhibiciones	Especialidades publicitarias	
Especialidades publicitarias		
Colocaciones del producto		
Patrocinio de eventos		

correctas, la creatividad ha aumentado. Por ejemplo, los mercadólogos han descubierto que las vacaciones estudiantiles primaverales son un excelente momento para exponer a los jóvenes a sus productos, ya que 65% del grupo de edades entre los 18 y 25 años que reciben una muestra en un destino vacacional de primavera, después compran el producto.[21] S. C. Johnson, fabricante del repelente de insectos Off!, colocó muestras del producto en un millón de parrillas nuevas para barbacoa de Sunbeam. Y los fabricantes de bocadillos se han unido a Blockbuster para dar a quienes rentan videos muestras de productos nuevos.



La entrega de muestras se hace sobre todo a través del correo. Otros métodos usados son insertos en el periódico y entregados en mano en la calle o los centros comerciales. Algunas compañías experimentan la entrega de muestras a través de sus sitios en Internet o en *tiendas pop-up* (de aparición instantánea frente a las tiendas en áreas detallistas que sólo abren durante unos cuantos días o semanas, muy publicitadas, en las que se reparten muestras de un nuevo producto). Meow Mix regaló 14 000 muestras de un nuevo alimento para gatos en un periodo de 12 días en una tienda *pop-up* de Manhattan, Nueva York.[22] La ventaja es que las personas que visitan un sitio web o una tienda *pop-up* para solicitar una muestra es muy probable que estén muy interesadas en el producto.

El costo por millar de entregar muestras es mucho mayor que la publicidad. Sin embargo, la tasa de conversión (la proporción de personas expuestas que compran el producto) está en alrededor de 10% de la muestra, que es considerablemente mejor que la publicidad.

Cupones. Es enorme el volumen de cupones que los fabricantes ofrecen a los consumidores. La categoría más grande es el de las inserciones independientes incluidas en los periódicos. En 2004, se distribuyeron 251 mil millones de cupones. Aun cuando el valor promedio del inserto era de más de un dólar, se hicieron efectivos menos de 2%.[23]

Otros métodos de distribución son el correo directo, revistas y los cupones empacados con otros productos. Cada vez se distribuyen más cupones en las tiendas al detalle. Una técnica consiste en ofrecer los cupones en un dispensador unido al estante donde se exhibe el producto. La razón es que los consumidores, en el punto de venta, pueden ser influidos para que elijan una marca si hay un cupón a la mano. No es de sorprender que estos cupones tengan tasas de canje hasta nueve veces mayores que los cupones incluidos en los periódicos. Otro método que gana popularidad es la entrega electrónica de cupones en las cajas registradoras de acuerdo con los artículos que compra un consumidor. Así, cuando alguien compra cierta marca de un producto, se podría expedir un cupón que ofrezca una alternativa al competidor. Este método está diseñado para estimular el cambio de marca en la próxima salida de compras del consumidor. Asimismo, los consumidores que son miembros de programas de clientes frecuentes en las tiendas reciben cupones cuando compran.



La mayoría de las colocaciones de productos involucran incorporar un producto en la trama de una película o programa de televisión. Sin embargo, Home Depot, un detallista de productos y herramientas para "hágalo usted mismo", extendió el concepto al asumir un papel activo en varios *reality shows* de televisión, incluyendo *The Apprentice* ("El Aprendiz", aquí presentado), *Survivor* y *The Contender.* Medir el impacto de las colocaciones de productos, comparar su valor con métodos de promoción alternos y determinar las tarifas apropiadas son retos constantes para los anunciantes y los medios.



www.coolsavings.com

En Internet se distribuye un número pequeño pero creciente de cupones. La combinación de Internet y cupones brinda acceso a audiencias difíciles de alcanzar. Por ejemplo, los universitarios pueden visitar coolsavings.com, registrarse como miembros y descargar cupones para canjearlos en los restaurantes y tiendas de la zona del campus.

Aunque casi todos los cupones son canjeables por artículos de consumo que se compran a menudo, los mercadólogos también los aprovechan en otros productos. General Motors ha enviado por correo millones de cupones de 500 dólares a los consumidores estadounidenses para la compra de autos nuevos.

Los críticos de los cupones señalan que son caros en términos de distribución, cobertura desperdiciada y márgenes reducidos para el vendedor cuando son canjeados. Otro problema es que pueden socavar la lealtad de marca. Los cupones enseñarían a los consumidores a buscar las mejores ofertas antes que a elegir siempre la misma marca. Por último, algunos fabricantes se sienten desalentados por la baja tasa de aprovechamiento de los cupones. Procter & Gamble interrumpió los cupones de sus pañales desechables Luvs, después de que se cambiaron apenas cinco millones de los 500 millones distribuidos. La compañía explica en su sitio web (*www.luvs.com/faqs*) que, en lugar de gastar dinero en los cupones, reduciría el precio de los pañales. Sin embargo, después de recibir numerosas quejas de parte de las mamás, la compañía restableció los cupones, pero sólo para los consumidores que se registraron en línea para recibirlos.

La entrega de cupones se ha incrementado en otras partes del mundo, pero los métodos de distribución son diferentes. Así, mientras que el grueso de los cupones en Estados Unidos se insertan en los periódicos, en Canadá se incluyen más bien como parte de los anuncios impresos. Los mercadólogos de España e Italia colocan los cupones en los empaques. En otros países europeos, los cupones se distribuyen de puerta en puerta.

Patrocinios y marketing de espectáculos. El patrocinio corporativo de espectáculos se ha convertido en una gran actividad promocional. Los gastos a nivel mundial superan los 28 mil millones de dólares, de los cuales casi 11 mil se gastaron en América del Norte.[24] Casi todos los patrocinios corporativos son de encuentros deportivos. Las carreras de autos son las que se llevan las cantidades mayores, así como las giras artísticas de entretenimiento. El resto se destina principalmente a festivales y ferias, y a las artes. Considerando que hay más de 50 000 festivales y espectáculos en Estados Unidos cada año, la gama de oportunidades de patrocinio es casi ilimitada.

El patrocinio se considera una actividad de fomento de la imagen a largo plazo; como por ejemplo, el Servicio Postal de Estados Unidos patrocina un equipo de ciclistas profesionales y a su estrella, Lance Armstrong, varias veces campeón de la Tour de France.



La principal dificultad para justificar los gastos de patrocinio es medir su eficacia. Como las ventas no son el principal objetivo, el valor de un patrocinio se determina frecuentemente por la cantidad de publicidad que genera para el patrocinador (y su comparación con el costo de una suma equivalente de publicidad). Otro método consiste en realizar una encuesta de asistentes antes y después del espectáculo para determinar la conciencia y preferencia de la marca.

Ferias comerciales. Asociaciones en industrias tan diversas como las computadoras, artículos deportivos, comida y teledifusoras, patrocinan ferias comerciales. Hay 5 000 ferias comerciales al año sólo en Canadá y Estados Unidos. Alrededor de la mitad restringen la asistencia a los representantes de las empresas, mientras que el resto permite que asistan los consumidores.

El atractivo de una feria comercial es la eficacia. En un mismo lugar y en un tiempo breve, las ferias comerciales permiten que compradores y vendedores vean y traten a sus colegas.

Por otro lado, estas ferias son caras para los exhibidores. Además del costo del estante y los gastos personales de los representantes durante la feria, es costoso transportar el equipo y exhibir el material. Como resultado, las empresas son selectivas en cuanto a las ferias a que asisten y piden a los patrocinadores perfiles demográficos de los asistentes.

La industria de las ferias comerciales está en vías de seguir creciendo. Buena parte del crecimiento procede de ramificaciones de grandes ferias. Como la publicidad, las ferias comerciales pretenden estrechar segmentos de mercado y ofrecer temas más especializados.

Colocación de productos. Durante muchos años las empresas han pagado cuotas para que sus productos se tomen como utilería en películas, y la costumbre aumenta. Entre las más notables, están *Regreso al futuro* (por el número de anuncios), *E.T.* (por el impacto que los anuncios tuvieron en las ventas de Reese's Pieces) y *Cast Away* (por la prominencia del producto, Federal Express, en la película). Ejemplos de televisión recientes incluyen a Coca-Cola en *American Idol,* McDonald's en *Sex and the* City, el dentífrico Crest en *The Apprentice* y las herramientas Leatherman en *Alias*. En la tabla 19.5 se muestran algunos ejemplos de colocación de productos, técnica que también se aplica a las novelas y los videojuegos.

Las colocaciones son benéficas para algunos productos, que salen de la virtual oscuridad a la prominencia nacional. Es posible que usted haya visto colocación de productos, pero si es como la mayoría de los consumidores, esta utilería simplemente añade realismo a la experiencia; tal es la fuerza de la colocación de productos. Exhibe un artículo en una forma no comercial y a veces lo vincula con los personajes del programa y crea una asociación positiva en la audiencia.



La colocación de productos se ha incrementado mucho en años recientes, conforme los mercadólogos responden al uso de grabadoras de video personales que permiten a los espectadores de televisión eliminar los anuncios. El valor total de las colocaciones en 2004 fue de 3 500 millones de dólares, un incremento de casi 300% desde 1994, con el mayor crecimiento en la televisión.[25] El líder en colocación de productos es Coca-Cola Classic, que apareció en 99 teletransmisiones con 2 186 apariciones durante cuatro meses de 2005.[26]

Como se señaló antes, la tecnología facilita la "colocación virtual de productos" en el cine, lo que aumenta en gran medida las oportunidades de colocación de productos. Por ejemplo, productos más novedosos pueden sustituir a los viejos o simplemente se añaden a nuevas versiones de las cintas o programas sindicados de televisión. O se exhiben diferentes marcas en la transmisión de un programa para regiones distintas del país o del mundo.

TABLA 19.5 Ejemplos de colocación de productos

Película	Marca
The Italian Job	MiniCooper
The Contender	Everlast
The Jacket	Volkswagen
Be Cool	Honda
Star Trek	Apple Computers
I Robot	Audi, FedEx, Nike
Shrek 2	Baskin-Robbins
Teatro en vivo	
Saturday Night Fever	Kellogg, Heinz, detergente Daz
LaBoheme	Plumas Montblanc
Televisión	
King of Queens	Ropa Blur Marlin
One Tree Hill	Polaroid
Desperate Housewives	Buick
Arrested Development	Burger King
The Apprentice	Levi, Domino's, Pepsi Edge
Extreme Makeover	Sears, Roebuck, Ford
All My Children	Perfume Wal-Mart
Internet y videojuegos	
Tiger Woods PGA Tour 2005	Nike
NBA Live	Nike
NFL Street 2	Reebok

Fuentes: www.upp.net/hall-of-fame.html; Robert Guy Mathews, "London Stage Hosts U.S. Marketers", *The Wall Street Journal,* 18 de febrero de 2005, p. B3; Brooks Barnes, "A Good Soap Includes Love, Tears and Frosted Flakes", *The Wall Street Journal,* 17 de enero de 2005, p. A1+; Suzanne Vranica y Brian Steinberg, "The Robot Wore Converses", *The Wall Street Journal,* 2 de septiembre de 2004, p. B1.

Relaciones públicas



Las **relaciones públicas** son una herramienta de administración destinada a influir favorablemente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas. Es una forma de promoción que muchas veces se ignora. En la mayoría de las organizaciones, esta herramienta de promoción es un pegoste que se relega muy atrás de las ventas personales, la publicidad y la promoción de ventas. Hay varias razones para la falta de atención de la administración en las relaciones públicas.

- *Estructura de la organización*. En la mayoría de las empresas las relaciones públicas no son responsabilidad del departamento de marketing. Si hay un esfuerzo organizado, por lo regular lo maneja un pequeño departamento de relaciones públicas que reporta directamente a la dirección general.
- *Definiciones inadecuadas*. Tanto las empresas como el público emplean vagamente el término *relaciones públicas*. No hay definiciones aceptadas. Como resultado, no se aclara bien lo que constituye un esfuerzo organizado de relaciones públicas.
- *Beneficios no reconocidos*. Apenas hasta hace poco muchas organizaciones empezaron a apreciar el valor de unas buenas relaciones públicas. A medida que ha crecido el costo de la promoción, las empresas se dan cuenta de que una exposición positiva en los medios o como resultado de la participación en la comunidad puede producir ganancias elevadas por la inversión de tiempo y esfuerzo.

Naturaleza y alcance de las relaciones públicas

Las actividades de relaciones públicas están diseñadas para fomentar o mantener una imagen favorable de la organización ante sus diversos públicos: clientes, candidatos, accionistas, empleados, sindicatos, la comunidad local y el gobierno. Estamos conscientes de que esta descripción es bastante parecida a nuestra definición de publicidad institucional. Sin embargo, a diferencia de la publicidad, las relaciones públicas no tienen que acudir a los medios para comunicar su mensaje. Por ejemplo, Whirlpool Corporation apoya a Hábitat para la Humanidad al proporcionar aparatos electrodomésticos para las casas que se construyen.

Las buenas relaciones públicas se consiguen de varias maneras. Algunos ejemplos son sostener proyectos de obras de caridad (con trabajo voluntario u otros recursos), participar en actividades de servicio a la comunidad, patrocinar equipos deportivos de aficionados, proveer fondos para las artes, elaborar un boletín de empleados o clientes y diseminar información a través de exhibiciones, desplegados y visitas. Las principales empresas, como ExxonMobil y Archer Daniels Midland, patrocinan programas en la televisión pública (PBS) como parte de su esfuerzo de relaciones públicas.

La publicidad no pagada como forma de relaciones públicas

La **publicidad no pagada** es toda comunicación acerca de una organización, sus productos o políticas a través de los medios sin que ésta la costee. Por lo regular, adopta la forma de una noticia que aparece en los medios o un aval que da un individuo ya sea de manera informal o en un discurso o entrevista. Es buena publicidad.

Pero, desde luego, también hay mala publicidad: un artículo periodístico negativo sobre la empresa o sus productos. En una sociedad cada vez más sensible al ambiente y en la que los medios de comunicación publican rápidamente los errores, las organizaciones tienden a concentrarse en esta dimensión negativa de la publicidad no pagada. Como resultado, los gerentes están tan preocupados por evitar la mala publicidad que ignoran el potencial de la buena.

Hay tres medios de ganar buena publicidad:

- *Preparar y distribuir un artículo (llamado boletín de prensa) a los medios de comunicación.* La intención es que los periódicos, estaciones de televisión y otros medios seleccionados publiquen la información como noticia.
- *Comunicación personal con un grupo.* Una conferencia de prensa atrae a representantes de los medios si piensan que el tema o el orador son valiosos. Los recorridos en las compañías y los discursos ante grupos cívicos o profesionales son otras formas de comunicación entre un individuo y un grupo.
- *Comunicaciones personales; cabildeo.* Las compañías hacen cabildeo con los legisladores y otras personas que tienen poder para tratar de influir en sus opiniones y, por ende, en sus decisiones.

La publicidad no pagada puede cumplir cualquier objetivo de comunicación. Sirve para anunciar nuevos productos, hacer públicas nuevas políticas, reconocer a los empleados, describir los adelantos en la investigación o informar del desempeño financiero. Pero para recibir una cobertura, el mensaje, persona, grupo o suceso que se hace público debe ser valioso para los medios. Esto es lo que distingue la publicidad no pagada de la pagada: la primera no se "impone" a la audiencia. También es la fuente de un beneficio primario. La credibilidad de la publicidad no pagada es mucho mayor que la de la publicidad comercial. Si una organización dice que su producto es excelente, uno puede ser escéptico. Pero si un tercero independiente y objetivo dice en el noticiario de la noche que el producto es excelente, es más probable que uno le crea.

Otros beneficios de la publicidad no pagada son:

- *Menor costo.* La publicidad no pagada cuesta menos que la pagada o que las ventas personales, porque no hay costos de tiempo o espacio en los medios por comunicar el mensaje, ni hay que respaldar a los vendedores.

- *Mayor atención.* Muchos consumidores están condicionados a ignorar los anuncios o a prestarles poca atención. La publicidad no pagada se presenta como material editorial o noticioso, así que tiene más probabilidades de ser vista, escuchada o leída.
- *Más información.* Dado que se presenta como material editorial, la publicidad no pagada puede contener más detalles que un anuncio común. Se puede incluir en el mensaje más información y contenido persuasivo.
- *Oportunidad.* Una compañía puede lanzar un boletín de prensa muy rápidamente si ocurre un acontecimiento inesperado.

Desde luego, la publicidad no pagada tiene sus limitaciones:

- *Pérdida de control sobre el mensaje.* La organización no tiene garantía de que el boletín de prensa aparecerá en los medios. Además, no hay manera de controlar cuánto o qué parte del texto se imprime o transmite en los medios.
- *Exposición limitada.* Los medios usan los boletines de prensa para rellenar espacio cuando les faltan otras noticias y sólo los aprovechan una vez. Si la audiencia meta se pierde el mensaje cuando se presenta, no hay una segunda o tercera oportunidad.
- *La publicidad no pagada no es gratis.* Aunque no hay costos de tiempo y espacio en los medios, hay gastos de generar las ideas y preparar y difundir nuevos boletines.



Al reconocer el valor de la publicidad no pagada, algunas organizaciones tienen uno o más empleados que generan nuevos boletines de prensa. Estos artículos se envían a los medios y están a disposición de quienquiera en la página en Internet de la compañía.

Resumen

La publicidad, las promociones de ventas y las relaciones públicas son los componentes masivos e impersonales de la mezcla promocional de la empresa. La publicidad consiste en todas las actividades que se requieren para presentar a una audiencia un mensaje impersonal, pagado y patrocinado acerca de un producto o de la organización. Los gastos totales de publicidad en una empresa oscilan por lo regular entre 1 y 3% de las ventas, considerablemente menos que el costo promedio de las ventas personales. Casi todo el dinero destinado a publicidad se gasta en televisión, periódicos y correo directo. Otros medios frecuentes son la radio, revistas, Sección Amarilla y exhibidores fuera de casa. La importancia de Internet como medio aumenta constantemente.

La publicidad puede dirigirse a los consumidores o las empresas. Los anuncios se clasifican según si están destinados a estimular la demanda primaria o la selectiva. Los anuncios de demanda primaria introducen productos nuevos y sostienen la demanda durante todo su ciclo de vida. Los anuncios de demanda selectiva subrayan una marca o compañía en particular. Se dividen en anuncios de productos, que se enfocan en una marca, o de instituciones, que se centran en una organización. Los anuncios de productos también se dividen en anuncios de acción directa, que incitan una acción inmediata, y de acción indirecta, destinados a estimular la demanda en periodos largos. Un anuncio de demanda selectiva que hace referencia a uno o más competidores se llama anuncio comparativo. Por último, los mensajes publicitarios se transmiten por fuentes comerciales o sociales. Aunque no son estrictamente publicidad, las fuentes sociales serían muy efectivas cuando los anunciantes pueden estimularlas o simularlas.

Una campaña publicitaria consiste en transformar un tema en un programa coordinado de publicidad. Diseñar una campaña requiere definir los objetivos, preparar un presupuesto, crear nuevos mensajes, elegir los medios de comunicación y evaluar el esfuerzo. Los objetivos varían de crear conciencia de una marca a generar ventas. Los presupuestos de publicidad pueden extenderse mediante acuerdos de cooperación vertical u horizontal. La audiencia meta y el medio elegido influyen en el mensaje publicitario, que consta del atractivo y la ejecución del anuncio.

Una tarea importante en la creación de una campaña es elegir los medios publicitarios: el tipo general, la categoría particular y el vehículo específico. La elección debe basarse en las características del medio, lo que determina con qué eficacia transmite el mensaje, y su capacidad de llegar a la audiencia meta. Cada medio que

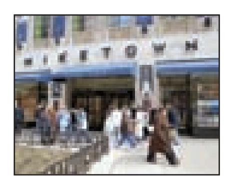
transmite publicidad tiene características que lo hacen más o menos adecuado para un objetivo publicitario en particular.

Un cometido difícil en la administración de la publicidad es evaluar la eficacia del esfuerzo publicitario, tanto de la campaña completa como de los anuncios individuales. Algunos métodos de publicidad permiten medidas directas del efecto, pero la mayoría sólo pueden evaluarse indirectamente. Una técnica común mide el recuerdo de un anuncio. Para ejecutar un programa de publicidad, la empresa recurre a su propio departamento de publicidad, a una agencia de publicidad o a una combinación de ambos.

Las promociones de ventas deben recibir la misma atención estratégica que da la compañía a la publicidad y a las ventas personales, incluyendo el establecimiento de objetivos y el asignar un presupuesto. La promoción de ventas puede dirigirse a los consumidores finales, a los intermediarios o a los propios empleados de la compañía. La administración puede escoger entre una variedad de medios de promoción de ventas. Entre los más comunes se encuentran las muestras, cupones, patrocinios, ferias comerciales y colocación de productos. Como en la publicidad, también hay que evaluar el desempeño de la promoción de ventas.

Las relaciones públicas son una herramienta de administración destinada a influir favorablemente en las opiniones sobre la organización, sus productos y sus políticas. Es una forma de promoción que con frecuencia se ignora. La publicidad no pagada, como parte de las relaciones públicas, es toda comunicación sobre la organización, sus productos o políticas a través de los medios y que aquella no paga. Por lo regular, estas dos actividades se manejan en un departamento aparte del departamento de marketing de la empresa. Sin embargo, el proceso administrativo de planear, ejecutar y evaluar debe aplicarse a estas actividades de la misma manera que se aplica a la publicidad, la promoción de ventas y las ventas personales.

Más sobre **Nike**



Nike utiliza una amplia variedad de herramientas promocionales. En el pasado hacía uso del marketing de guerrilla. Por ejemplo, en los juegos olímpicos de Atlanta en 1996, los espectadores del baloncesto y la audiencia por televisión vieron anuncios con la palomita de aceptación de Nike en la cancha, aun cuando Champion pagó para patrocinar el evento. Más recientemente, Nike ha capitalizado la capacidad de Internet de llegar al mercado juvenil. Los visitantes de su sitio pueden ver anuncios, personalizar productos e informarse más acerca de la compañía y sus actividades. En 2005, Nike produjo su primer catálogo impreso. El documento, de 56 páginas a todo color, incluía fotos de acción y tomas de productos para reforzar el estilo de vida Nike.

Como resultado de sus esfuerzos sostenidos, Nike está “activamente comprometido” con otros consumidores por 38% de sus clientes a nivel mundial. Según un estudio global de NOP World, una empresa de investigación de marketing, sólo nueve empresas más tienen mayor porcentaje de defensores de la marca y ninguna está en el ramo del vestido o equipo atlético. El crédito de esto se debe, ciertamente, a la calidad de sus productos, pero también la capacidad de Nike de construir una imagen de la marca a través de esfuerzos promocionales sostenidos y consistentes es también un factor importante.[27]

1. ¿Debe Nike reducir su publicidad ahora que tiene tan alto nivel de reconocimiento de la marca?
2. ¿Qué mezcla de medios publicitarios sería la más efectiva para introducir un nuevo zapato para atletismo de Nike?

Términos y conceptos clave

Publicidad (552)
Publicidad de consumo (554)
Publicidad de negocio a negocio (554)
Publicidad de demanda primaria (554)
Publicidad de demanda selectiva (554)
Publicidad de comparación (554)
Publicidad de productos (555)
Publicidad institucional (555)
Campaña publicitaria (556)
Publicidad cooperativa (557)
Medios publicitarios (559)
Costo por millar (CPM) (560)
Pruebas directas (566)
Pruebas indirectas (566)
Agencia de publicidad (567)
Promoción de ventas (568)
Relaciones públicas (574)
Publicidad no pagada (575)

Preguntas y problemas

1. ¿Cómo explicaría la variación en los gastos de publicidad como porcentaje de las ventas entre las compañías de la tabla 19.2?

2. Elija un tipo general de medio publicitario para cada uno de los siguientes productos y explique su elección.

   a) Servicio de inversión en Internet
   b) Cosméticos Avon
   c) Servicio de preparación de impuestos
   d) Servicios funerarios
   e) Juguetes para niños pequeños
   f) Pinzas de plástico para ropa

3. Muchos fabricantes de dulces y productos de abarrotes reservan una buena parte de sus presupuestos de publicidad para aplicar en revistas. En contraste, las tiendas departamentales recurren a periódicos más que a las estaciones de radio locales como medio de publicidad. ¿Son estas elecciones adecuadas para esas industrias y empresas? Explique.

4. ¿Por qué vale la pena someter a prueba los anuncios antes de que aparezcan en los medios? ¿Cómo se usaría una prueba de mercado para probar un anuncio? (Si quiere, refresque su memoria con un repaso del marketing de prueba del capítulo 7.)

5. ¿Qué procedimientos puede utilizar una empresa para determinar cuántas ventas resultaron de un anuncio de correo directo?

6. ¿Qué tipo de promoción de ventas sería eficaz para vender productos caros como casas, automóviles o cruceros vacacionales? ¿Qué pasa con los productos para empresas que son caros?

7. ¿Qué ventajas tiene repartir muestras sobre la publicidad de una nueva marca de loción bronceadora?

8. ¿La colocación virtual de productos debe suscitar cuestiones éticas en los medios?

9. Lleve a clase un artículo de periódico que parezca ser el resultado de los esfuerzos publicitarios de una empresa. Resuma los puntos del artículo que beneficiarían a la empresa. ¿Puede arrojar los mismos beneficios la publicidad?

Marketing en acción

1. Los llamados comunes o los beneficios y ejemplos de categorías de productos en las que se usan son:

   - Bienestar físico (comida, medicamentos de venta libre)
   - Aceptación social (cosméticos, auxiliares de salud y belleza)
   - Éxito material (automóviles, inversiones)
   - Reconocimiento y estatus (ropa, joyas)
   - Placer sensorial (películas, dulces)
   - Ahorro de tiempo (páginas de Internet)
   - Paz de espíritu (seguros, neumáticos)

   Encuentre anuncios impresos que aprovechen cinco de estos llamados. Comente la efectividad de la ejecución (la compatibilidad del llamado con el método para ganar atención).

2. Visite un supermercado, farmacia o ferretería y haga una lista de todas las herramientas de promoción de ventas que observe. Describa cómo se relaciona cada una con los objetivos de la promoción de ventas descrita en el capítulo. ¿Cuáles cree que son eficaces y por qué?

Casos de la parte 6

CASO 1 El Hummer

Dirección de la estrategia promocional de los Hummer civil

Cuando el primer Hummer civil, conocido como el H1, fue lanzado al mercado por AM General en 1992, se consideró una novedad. El Hummer había generado un gran interés durante la Guerra del Golfo, así que AM General decidió ofrecer una versión para al público consumidor. Sin embargo, AM General dedicó muy poco a la promoción del vehículo, ya que gastó apenas 500 000 dólares en publicidad durante el año 2000. Esta actividad promocional limitada, combinada con el alto precio, mantuvo las ventas del modelo H1 en menos de 1 000 unidades anuales.

Con la esperanza de mejorar las ventas del Hummer civil, AM General celebró un convenio con General Motors (GM) para el lanzamiento de una nueva versión, menos costosa. El H2 se introdujo en el mercado en 2002, acompañado de una ingeniosa campaña publicitaria bien financiada que declaró que era "como ningún otro vehículo". La demanda del nuevo modelo fue impresionante y originó planes para una versión tipo camión y un H3 de precio aún más accesible.

Poner al nuevo Hummer civil sobre el camino

En 1979, el Ejército de Estados Unidos elaboró especificaciones para un vehículo con neumáticos de alta movilidad (HMMWV, *High-Mobility Multi-purpose Wheeled Vehicle*) que pudiera abrirse paso en todo tipo de terreno mientras transportaba soldados o equipo y hardware militar muy diverso. AM General fue elegida en última instancia para fabricar 55 000 unidades para el Ejército. La compañía simplificó el nombre a Humvee y el vehículo resultó suficientemente exitoso para que el Ejército estadounidense solicitara otras 48 000 unidades. AM General se dio cuenta de que el mercado militar estadounidense pronto se saturaría y empezó a buscar otras alternativas. "Aun cuando AM General es primero y ante todo un contratista para la defensa —explicó el director ejecutivo de la compañía— la industria de la defensa está cambiando y sus contratistas deben responder al buscar aplicaciones de productos existentes y reinvertir en nuevos negocios."

Cuando Arnold Schwarzenegger vio filmaciones de la Guerra del Golfo Pérsico de 1990, observó que el Humvee del Ejército de Estados Unidos (que luego se conocería como Hummer) era tan duro como los clavos decidió que quería tener uno. Se puso en contacto con el fabricante, AM General, y ordenó el primer Hummer civil. Eso puso en movimiento la rueda de una nueva versión del Hummer, dirigida al mercado de consumidores finales.

Similar en lo fundamental a la versión militar, el H1 civil tenía 1.80 m de altura por 2.10 m de anchura, con un motor a diesel V-8 y 40 cm de altura del chasis. Contaba con el mismo tren motriz, chasis, motor y carrocería que la versión militar, si bien fue adaptado con iluminación exterior y marcas para cumplir con las normas en carreteras federales de Estados Unidos. En campo traviesa, todavía podía trepar sobre rocas de más de 60 cm de altura y abrirse camino en agua con 1.01 m de profundidad. Así pues, ¿cuánto costaba este vehículo exclusivo? Pues bien, como dicen, si pregunta es que probablemente no pueda costear el precio, que podía exceder de 100 000 dólares.

Unos 50 distribuidores de todo Estados Unidos tuvieron a la venta el H1. Se trataba de distribuidores de camiones o automóviles que estaban interesados en añadir el Hummer como una prolongación no competidora de su línea de productos y recibían un margen bruto de 18% sobre el precio de venta de cada unidad. El acuerdo de franquicia especificaba la capacitación del gerente de servicio y dos mecánicos en la fábrica de AM General, además de requerir la compra de herramientas de fábrica especiales y un inventario moderado de refacciones.

Pese a que nunca se vendieron más de 1 000 unidades al año, el Hummer se convirtió en una novedad popular. Se invirtió una cantidad mínima para promover el H1, aunque se hicieron algunos anuncios impresos y de televisión que lo describían como el "4 × 4 más serio del mundo".

En 1998, General Motors decidió probar la viabilidad de un nuevo vehículo deportivo utilitario (SUV) para uso rudo y se acercó a AM General para ver si el fabricante del H1 consideraría vender el nombre de marca Hummer a GM y al mismo tiempo continuar fabricando y ensamblando el vehículo en sus instalaciones cercanas a South Bend, Indiana. AM General aceptó de inmediato la alianza y un prototipo del nuevo vehículo, el H2, se dio a conocer en el Detroit Auto Show de 2000.

Meter alta velocidad con una nueva campaña publicitaria

Ese mismo año, GM decidió buscar a una nueva agencia publicitaria que manejara la cuenta y escogió a Modernista!, una pequeña agencia publicitaria de Boston. Liz Vanzura fue designada como directora de publicidad del Hummer en GM. Antes de eso, había tenido la responsabilidad del lanzamiento del nuevo Beetle de Volkswagen en 1998. “Creo que tengo suerte”, comentó ella. “Es la segunda vez que trabajo en una marca novedosa”.

Vanzura y Modernista! no perdieron tiempo en el desarrollo de una nueva imagen de marca y la campaña publicitaria correspondiente del Hummer. Empezaron a trabajar con una campaña “puente” para el H1 a fin de generar conciencia respecto de la línea antes del lanzamiento del H2. Un analista explicó: “El Hummer tiene que superar una parte de su herencia militar. Tienen que ir al territorio de los SUV de altos ingresos para vender más unidades”.

Para lograr esta meta, se crearon varios anuncios de televisión, todos con la frase que declaraba que los Hummers eran “Como ningún otro vehículo”. Por ejemplo, un anuncio proclamaba, “Cuando el asteroide caiga y la civilización se derrumbe, usted estará preparado”. Otro manifestaba, “Amenace a los hombres de su oficina de una nueva forma”. Vanzura esperaba que eso tocara una cuerda sensible de los “individualistas rudos”. “¿Consiguen ese yate?” “¿Consiguen esa casa para sus vacaciones en Aspen?”, preguntaba. Agregó, “Con eso es contra lo que competimos: con el tiempo de las personas y lo que hacen con su dinero. Realmente no competimos en una categoría automovilística”. Los nuevos anuncios empezaron a aparecer en agosto de 2001, menos de un año antes del lanzamiento del H2.

Alinearse para rechinar los neumáticos del H2

GM financió la construcción de una nueva planta para la fabricación del H2 SUV e inició el montaje de los modelos de prueba en enero de 2002. Aunque el H2 conserva la forma cuadrada y aplanada del H1, es casi 15 cm más largo. Sin embargo, todavía puede trepar rocas de 40 cm de altura y vadear aguas de casi 60 cm de profundidad. Además, es más silencioso que el H1, si bien su rendimiento es de apenas 11-12 millas por galón de combustible. Pese a haber sido diseñado para cuatro personas sentadas, da cabida a cinco y tiene un tercer asiento opcional, donde podría sentarse una sexta persona si no le importa compartir el espacio con el gran neumático de repuesto.

Con un precio inicial de 48 800 dólares, GM espera que el H2 sea más comparable en precio que el H1 contra otros SUV de lujo. La demanda inicial del H2 fue alentadora y se vendieron casi 35 000 unidades en 2003. Para incrementar la visibilidad del H2, GM coloca anuncios en más de 50 revistas distintas, cada uno con el mismo mensaje básico adaptado para atraer la audiencia meta de la publicación. Por ejemplo, una revista de vinos presentó un anuncio impreso del Hummer que declaraba “Misma cosecha, más uvas”. “Las revistas siempre nos han ayudado al estar muy dirigidas y contener un mensaje muy individualizado”, declaró Carolyn Stocking, directora asociada de medios de GM Planworks. “Se trataba de casar al medio con el mensaje.” Estos anuncios lograron su objetivo al incrementar la percepción y recordación del consumidor en relación con el H2, según una investigación de mercados realizada por Modernista!

Alentado por el éxito inicial, GM exigió que todos los distribuidores de Hummer construyeran costosas salas de exhibición según especificaciones muy estrictas que consideraba que reflejaban la imagen ruda del vehículo. “No hay forma de que construyas algo como eso aquí”, le dijeron a Jim Lynch cuando presentó sus planes para una nueva distribuidora en Chesterfield, Missouri. En particular, las autoridades objetaron la enorme “H” que montaba guardia al frente del edificio. Con renuencia, GM permitió flexibilidad a varios distribuidores que enfrentaban barreras en relación con los diseños de sus nuevas salas de exhibición. Aún así, varios distribuidores se echaron atrás ante la enorme inversión de varios millones de dólares, negándose a cumplir las demandas de GM y arriesgando sus derechos de franquicia.

Estos distribuidores se apoyaban en el declive de las ventas durante 2004. En el primer trimestre, los Hummers permanecieron en los patios 62 días, comparados con los 15 del año anterior. Además, las ventas del H1 decrecieron 65% entre enero y octubre de 2004 y las del H2 cayeron 27%. Como resultado, GM recortó la producción y empezó a ofrecer incentivos como descuentos de fábrica y atractivos planes de financiamiento y también comenzó a rentar Hummers por vez primera. Un analista de la industria explicó que “tuvo su momento cumbre cuando todos tenían que poseer uno. Y ahora ya está. Se acabó”. Lo mismo ocurrió con el nuevo Beetle de Volkswagen y otros vehículos que despertaron un gran interés inicial. Sin embargo, toda la industria SUV experimentaba un declive. Además, los crecientes precios de la gasolina resaltaron la ineficiencia en combustibles del H2, haciéndolo un blanco fácil de grupos ambientalistas. El Sierra Club incluso creó un sitio web, *www.hummerdinger.com*, para burlarse de la enorme sed de gasolina del Hummer. (Sugirió como tema musical del Hummer la canción “Running on Empty” —corriendo con el tanque vacío— de Jackson Brown). Sin embargo, como señaló un comprador potencial, “si la gasolina costara cinco dólares el galón, tal vez me olvidaría del Hummer, pero si estuviera a tres dólares el galón, compraría un Hummer. Eso no es importante para mí”.

Acelerar la marca Hummer

En un intento por ampliar el atractivo de la marca e incrementar las ventas, GM hizo planes para introducir dos Hummers nuevos: el camión deportivo utilitario H2 (SUT) y el H3. Si bien la demanda de los SUV de la industria decaía en el 2004, la demanda de las camionetas *pickup* se fortalecía y sus ventas crecieron más de 24% en septiembre, comparadas con el 2003. GM esperaba capitalizar esto con su H2 SUT, que costaba alrededor de 53 000 dólares. Muy parecido al H2 al frente, el SUT presenta una caja de *pickup* corta atrás y ofrece las mismas características para "fuera del camino" que su hermano mayor.

En tanto que el H2 compite en la categoría de los SUV de lujo, el H3 es el ingreso de GM a la clase de SUV de tamaño mediano, un mercado que representa ventas de más de 1.7 millones de unidades anuales, diez veces las de los SUV de lujo. "Vamos a llegar a clientes que aspiraban a un Hummer, pero el precio no estaba a su alcance", explicó Susan Docherty, la gerente general de Hummer. Basado en el Chevy Colorado de GM, el H3 es 40 cm más corto que el H2 y 15 cm más angosto, facilitando así su estacionamiento. Y sigue pudiendo trepar rocas de 40 cm y vadeando arroyos no profundos. También se dice que el H3 puede rendir hasta 20 millas por galón en carretera.

Para promover el nuevo vehículo, GM duplicó su presupuesto de marketing anual para la línea Hummer a 50 millones de dólares. "Necesitamos enviar el mensaje de precios de que todos los Hummer cuestan más de 50 000 dólares y que tenemos un Hummer más chico y eficiente en el consumo de combustible", comentó Docherty. Siguió diciendo que gran parte del dinero para publicidad se gastaría en patrocinios y eventos. El 25 de octubre de 2004, GM invitó a más de mil propietarios de Hummer a un concierto de Black Eyed Peas para develar el H3, un día antes del inicio del California Auto Show.

Para GM, el H3 es un riesgo mayor que el H2. Mientras AM General sigue construyendo el H1 y el H2 en Indiana, el H3 lo fabrican trabajadores sindicalizados de GM en una planta propiedad de GM en Louisiana. GM ya no puede combatir las ventas lentas pidiéndole a AM General que reduzca la producción. Los trabajadores sindicalizados tienen contratos que les garantizan que recibirán 90% de su salario aun si no trabajan. Por tanto, es más probable que GM ofrezca incentivos atractivos para sacar los vehículos de los lotes de ventas que reducir la producción del H3.

La estrategia de introducir vehículos de precio más moderado no es nueva. Les ha funcionado a otros fabricantes de autos de lujo, incluyendo a Mercedes y Cadillac. Pero algunos expertos de la industria se muestran escépticos acerca de los prospectos de ventas del H3. "Hay un buen número de personas que buscarán un Hummer más pequeño", declaró Art Spinella, presidente de CNW Marketing Research. "Pero ese segmento se satura muy rápido. Luego tendrían que ofrecer incentivos masivos para hacer el grupo lo suficientemente grande a fin de llegar a algún tipo de meta de ventas." Docherty está en desacuerdo e insiste en que el H3 será una extensión de marca viable para GM, pero concede que "hay muchas cosas, en particular los vehículos basados en autos, que violarían la integridad de la marca". Habló de minivans y automóviles compactos como ejemplos de tipos de vehículos que apartarían a compradores potenciales de un Hummer atraídos por la imagen ruda de la marca. "No queremos crecimiento a cualquier costo. No se puede estirar una marca de 100 000 dólares a 10 000."

La pregunta es, ¿puede estirarla usted de 100 000 a 30 000 dólares?

	2000	2001	2002	2003	ene.-oct. 2004
H1	875	768	720	730	365
H2	0	0	18 861	34 529	20 516
H2 SUT	0	0	0	0	1 957
Ventas totales del Hummer	**875**	**768**	**19 581**	**35 259**	**22 838**

Preguntas

1. ¿Por qué querría GM el nombre de marca de Hummer cuando ya tiene una línea de SUV establecida?
2. GM tomó la decisión de no resaltar la herencia militar del Hummer en su estrategia de promoción. ¿Considera que fue la decisión correcta? ¿Por qué?
3. ¿Está de acuerdo con la decisión de GM de seguir introduciendo al mercado versiones más pequeñas y baratas del Hummer original? ¿Por qué?
4. ¿Está de acuerdo con la decisión de GM de apartarse de la televisión y anuncios impresos y gastar más de su presupuesto de marketing en promociones no tradicionales como los patrocinios?



CASO 2

Coca-Cola Co., contra PepsiCo.

Con sed de nuevas estrategias publicitarias

Durante muchos años, se ha usado el término "guerra de las colas" para describir la difícil batalla por la participación de mercado librada por Coca-Cola Co., y PepsiCo. Cada compañía tiene un arsenal de campañas publicitarias a las que ha recurrido para posicionarse estratégicamente a lo largo de los años, desde "La pausa que refresca" (1929), a "Es lo real" (1970) y las de su rival, de "Pepsi-Cola da en el punto" (década de 1940), a "La generación Pepsi" (1964). Cuando *Advertising Age* designó las principales 100 campañas publicitarias del siglo pasado, estos cuatro relevantes esfuerzos quedaron listados en sitios prominentes. Pero las dos compañías han luchado en años recientes por desarrollar campañas publicitarias memorables, en especial para sus productos insignia, Coca y Pepsi.

Ventas de refrescos burbujeantes

No hay marca en el mundo más valiosa o mejor conocida que Coca-Cola. Está por delante de las de Microsoft, IBM y General Electric y la marca misma ha sido valorada en más de 67 mil millones de dólares. Durante la década de 1980 y la mayor parte de la de 1990, el desempeño de Coca-Cola fue excelente. Excepto por el vergonzoso fracaso de la "Nueva Coca", una reformulación del sabor de su cola insignia en 1985, la estrategia de la compañía siempre ha dado en el blanco. En ese periodo, Coca-Cola tuvo incrementos anuales en sus ingresos que promediaron al menos 15% y sus acciones crecieron un asombroso 3 500%. Pero en 2001, la compañía experimentó su tercer año consecutivo de participación de mercado plana o en decadencia en Estados Unidos. Además, los ingresos declinaban y Coca enfrentaba serias amenazas en varios frentes, de los cuales, su eterno rival, Pepsi, no era el menor.

Después de perder participación de mercado en la década de 1990, Pepsi empezó a obtener pequeñas ganancias sobre la participación de Coca en el mercado interno de la cola. La compañía empezó a luchar con agresividad contra Coca por cada máquina expendedora, contrato de restaurante y anaquel de supermercado disponible. En 2004, Coca Clásica comandaba 18% del mercado estadounidense, seguida de 11.5% para Pepsi-Cola. Sin embargo, ambas marcas perdieron terreno en participación de mercado, con Coca Clásica cayendo 0.7% y Pepsi-Cola 0.4%. En términos de ventas totales de bebidas carbonatadas, la participación de mercado de Coca-Cola Co.. se deslizó de 0.9% a 43.1% y la de Pepsi-Cola Co., se mantuvo relativamente estable a 31.7%.

Esta tendencia de ventas internas decrecientes de refrescos carbonatados se alimenta con una preocupación creciente por las cuestiones de salud que tienen a los estadounidenses en busca de una plétora de bebidas, además de los simples refrescos. Las categorías son interminables e incluyen agua embotellada (algunas con sabores y otras enriquecidas con vitaminas), bebidas deportivas, jugos de frutas, bebidas de café, bebidas con sabor a jugos (como Fruitopia y SoBe) y bebidas de yogur. PepsiCo., y Coca-Cola Co., han respondido al agregar marcas en todas las categorías para mantenerse competitivas. Por ejemplo, los yogures para beber alcanzaron ventas de 460 millones de dólares en 2003, comparadas con sólo 22 millones en 1998. Tanto Danone (fabricante de los productos de yogur Dannon y StonyField Farms), como General Mills (fabricante de Yoplait) han lanzado yogures para beber, posicionándolos como alternativas saludables a los refrescos carbonatados. "Ha sido un producto muy bueno para nosotros. Estamos muy satisfechos con él", comentó el presidente de Yoplait. En 2001, Pepsi introdujo Tropicana Smoothies, que contiene jugo y yogur y Coca contraatacó con una bebida basada en leche con sabor a frutas llamada Swerve en 2003.

Además de enfrentar la competencia de nuevos tipos de bebidas, hay otros motivos importantes para la caída de las ventas de Coca y Pepsi. Después de que algunos distritos escolares prohibieron todos los productos de soda, Coca desarrolló sus propias guías para su aplicación en escuelas. Aceptó no vender refrescos gaseosos en escuelas primarias durante el día y los retiró de las cafeterías (pero no de las máquinas automáticas) en escuelas secundarias y preparatorias. Pepsi ha aplicado guías relativas a las ventas en las escuelas. Aunque las escuelas sólo integran 1% de las ventas totales de Coca en Estados Unidos, por tradición han sido vistas como una importante oportunidad de colocación en la lucha por desarrollar lealtad a la marca entre niños y adolescentes.

Diversos problemas han empezado también a asolar las ventas mundiales de Coca y Pepsi. Las dos son marcas icono estadounidenses y la invasión de Estados Unidos a Irak en 2003 hizo que los manifestantes en países predominantemente musulmanes boicotearan los refrescos de ambas compañías. Mecca-Cola fue lanzada en París a fines de 2002 por un abogado musulmán con el afán de proporcionar alternativas a Coca y Pepsi. A fines de 2003, Mecca-Cola se distribuía en 54 países y 10% de sus utilidades se donaba a grupos de niños de Palestina y otras instituciones de beneficencia locales. Mecca-Cola

promovía un lema: "No más beber como un estúpido. ¡Bebe con compromiso!" Se gastaba muy poco dinero en publicidad, porque los medios de todo el mundo ya reportaban la aparición de una nueva bebida de cola, incrementando así la demanda. Otros refrescos, como Zanzam Cola de Irán y la Qibla-Cola del Reino Unido también se han beneficiado recientemente de los sentimientos antiestadounidenses.

Tratar de dar en el blanco con refrescos carbonatados

En años recientes, Coca y Pepsi han tenido un rápido crecimiento en China e India. Con 2 300 millones de habitantes entre los dos países y crecientes segmentos de clase media, presentan enormes oportunidades para muchas compañías de bienes empacados para el consumidor. Coca ha invertido más de mil millones de dólares en sus operaciones en China desde 1979 y empezó la marcha hacia India en 1993. Fijó como objetivos las grandes ciudades de ambos países y experimentó un crecimiento de dos dígitos a lo largo de casi toda la década de 1990. Cuando el crecimiento se redujo, Coca inició sus esfuerzos de marketing de los refrescos en ciudades más pequeñas y áreas rurales. La estrategia ha resultado en un crecimiento de las ventas de 16% en China en 2003 y 22% en India. Mientras tanto, Pepsi ha seguido concentrando sus esfuerzos en áreas urbanas, replicando su enfoque en Estados Unidos al tratar de atraer a la gente joven.

Además de lanzar una red más amplia en un esfuerzo por atraer a clientes internacionales adicionales, Coca está reexaminando su estrategia interna. Esto ha sido difícil en el inicio de una serie de cambios administrativos. La compañía perdió en 1997 a su director ejecutivo de mucho tiempo y muy respetado, cuando Robert Goizueta murió de cáncer. Los dos directores ejecutivos siguientes sufrieron a su sombra. Después de todo, fue Goizueta el que guió a Coca en sus años de gloria en las décadas de 1980 y 1990, llevando a expectativas permanentes poco realistas de los accionistas. Coca puede haber sido la víctima de su propio éxito. Se volvió demasiado dependiente de sus bebidas carbonatadas, fue lenta en reaccionar cuando el público empezó a sentir sed por nuevos tipos de bebidas. Uno de los directores ejecutivos de Coca trató de adquirir Quaker Oats Co., a fines de 2000 para hacerse de la exitosa marca Gatorade, pero el consejo de directores de Coca no aprobó la fusión. Eso demostró ser un error costoso, ya que Pepsi adquirió la marca y con ella un dominante 81% del mercado de bebidas deportivas, comparado con 17% de Powerade de Coca. E. Neville Isdell, un antiguo ejecutivo de Coca, salió del retiro en mayo de 2004 para tomar el timón de la compañía y tuvo que enfrentar varios desafíos, incluyendo una baja moral de la compañía resultante de un constante cambio del equipo ejecutivo corporativo.

En un esfuerzo por responder a la demanda de alternativas más saludables y alentado por el hecho de que la participación de Diet Coke del mercado de las sodas creció 0.3% en 2004, Isdell decidió enfocar un gran esfuerzo en extender la línea de productos dietéticos de Coca. En marzo de 2005, la alineación dietética de Coca consistía de Diet Coke regular, cuatro sabores adicionales de Diet Coke (limón, lima, vainilla y cereza) y Diet Coke con Splenda. Ese mes, la compañía anunció que introduciría en el inminente verano un refresco sin calorías llamado Coca-Cola Zero. En tanto que Diet Coke es endulzado con Nutrasweet, la nueva adición contendría una combinación de Splenda y ace-k y estaría dirigida a varones entre los 18 y 25 años de edad. Esto llevó a algunos a preguntarse cuántos tipos de Diet Coke eran necesarios y si los productos no se canibalizarían entre ellos. Además, Coca había introducido una bebida con menos calorías llamada C-2 en 2004 en un intento por atraer a quieres siguen dietas bajas en calorías. Fue el lanzamiento de producto más importante de la compañía desde la Diet Coke original en 1982 y la empresa le tenía grandes esperanzas. Sin embargo, las ventas fueron más lentas de lo previsto, en parte porque los consumidores no estaban dispuestos a pagar de 50 a 60% más por el producto.

Si bien Coca ha agregado muchas bebidas no carbonatadas a su línea de productos, como agua embotellada Dasani, jugo de naranja Minute Maid y bebidas de café Planet Java, sólo por nombrar algunas, los refrescos siguen integrando 82% de sus ventas totales. "Es necesario volver a pensar todo el modelo de Coca, —declaró un consultor de la industria—. El modelo de refrescos carbonatados tiene 30 años y está obsoleto." E. Neville Isdell, director ejecutivo de Coca está en desacuerdo. "Independientemente de lo que puedan pensar los escépticos, sé que los refrescos carbonatados pueden crecer, —afirmó—. Somos una compañía en crecimiento para el futuro en lo que es una industria en crecimiento."

Dar sabor a la mezcla de productos de Pepsi

La filosofía de PepsiCo. (casa matriz de Pepsi-Cola) es bastante diferente. La división de bocadillos en rápido crecimiento, Frito-Lay International, comprende alrededor de 60% de las ventas de la compañía estimulando a la salud general de la compañía. Tal vez anticipando el decremento de las ventas de refrescos, Pepsi afirmó su deseo de convertirse en una "compañía de bebidas totales" a principios de la década de 1990 y empezó rápidamente a extender su mezcla de productos para incluir agua embotellada, jugos y mucho más. Este plan ha rendido frutos a medida que los consumidores se preocupan más por los riesgos para la salud asociados con la cafeína, el azúcar y los edulcorantes artificiales. "Estar fuera de

los refrescos carbonatados nos asegura que crecemos en las mismas áreas donde hay crecimiento", explicó el director ejecutivo de PepsiCo.

En tanto que Coca tiene cuatro marcas principales, Coca-Cola, Diet Coke, Sprite y Fanta, PepsiCo., promueve 16 marcas distintas con ventas anuales que exceden mil millones de dólares, incluyendo Gatorade, jugo Tropicana y agua embotellada Aquafina. Las ventas totales de la compañía promediaron 27 mil millones de dólares entre 1999 y 2004, comparados con los 21 mil millones de Coca. Esto se tradujo en crecimiento de ingresos de 12% anuales para PepsiCo., sobre sólo 4% para Coca. Como resultado, el precio de las acciones de Coca cayó 40% en el periodo, en tanto que el de Pepsi creció 38%.

Siempre innovadora, Pepsi creó la primera extensión de la marca en 1964 cuando introdujo Diet Pepsi. Agregó los bocadillos a su mezcla de productos en 1965 cuando se fusionó con Frito-Lay y luego anticipó la creciente preocupación del público por su salud al adquirir Tropicana y Quaker Oats en 1998 y 2001. Pepsi sigue enfocada en ofrecer alternativas de bocadillos y bebidas, haciendo declarar a un analista que "han detectado tendencias desde temprano y las han afrontado con energía". Con este propósito, Frito-Lay ha eliminado todas las grasas trans de sus productos y ha desarrollado versiones bajas en grasas y en carbohidratos de sus vendedores estrella, incluyendo Baked Lays, Baked Tostitos y Cheetos bajos en carbohidratos. La compañía también es proclive a adaptar sus productos para satisfacer los gustos locales. Sabritas, su subsidiaria mexicana, comercializa una marca de botanas que ingresa ventas por más de mil millones de dólares anuales y ha tenido tanto éxito que cuatro de sus productos se venden ahora en Estados Unidos, dirigidos a consumidores hispanos. Las botanas Mediterráneas de Lay son un éxito en el sur de Europa y América Latina, las botanas Nori Seaweed vuelan de los anaqueles en Tailandia y las botanas de papas fritas Cool Lemon son grandes vendedoras en China.

Experimentar con nuevos sabores de publicidad

Aun cuando Pepsi ha estado extendiendo con rapidez su mezcla de productos más allá de sus bebidas carbonatadas tradicionales, la compañía reconoce que los consumidores de entre 12 y 24 años de edad son los que más beben refrescos. Pepsi espera atraerlos con atractivas campañas publicitarias. Esto se remonta a su campaña de la "Generación Pepsi" de la década de 1960, y desde entonces Pepsi se dirige a los jóvenes. "En lo que a Pepsi concierne, nos gusta considerarnos la cola más joven y más de moda, así que tendemos hacia una audiencia de adolescentes y adultos jóvenes", explicó un vocero de la compañía. Un gran postulante de anuncios basados en celebridades, Pepsi desarrolló anuncios de moda presentando a Britney Spears, la princesa de la cultura pop en 2001. Conforme los reproductores de MP3 se volvieron más populares a principios de la década de 2000, Pepsi también patrocinó una promoción que regaló 100 millones de canciones en el sitio iTunes de Apple.

En 2004, Pepsi proclamó: "Es la cola" en anuncios en los que gastó 133 millones de dólares. El presupuesto de medios de la compañía para Diet Pepsi ese mismo año fue de 36 millones y presentó anuncios "Light, Crisp, Refreshing". "La publicidad y las promociones dietéticas intensas serán parte de cada temporada durante muchos años por venir", comentó el editor de *Beverage Digest*. No es de sorprender si consideramos que los refrescos dietéticos crecieron un abrumador 7.5% en 2004. Pepsi se comprometió a gastar 70 millones de dólares para anunciar sus productos dietéticos en 2005, enfocándose primordialmente en Diet Pepsi.

En 2004, PepsiCo., también anunció planes para empezar a colocar un emblema "Smart Spot" (punto inteligente) en los productos que considera que son saludables. Más de 200 cereales, bocadillos y bebidas presentarán el símbolo, incluyendo las botanas de papa Baked Lay's y el jugo de naranja Tropicana. PepsiCo., promovió los Smart Spots con una campaña que costó entre 10 y 20 millones de dólares, con el eslogan "Elección inteligente. Disfruta la vida". La compañía espera que el logotipo de Pepsi en toda la publicidad asociada y los productos Smart Spots convenza a los consumidores de que en verdad Pepsi se preocupa por su salud.

Coca también prometió duplicar sus gastos publicitarios en sus marcas dietéticas en 2005, elevando la cifra a 60 millones de dólares. Comprometió 300 millones para Coca-Cola, incluyendo nuevos anuncios que presentan la frase "Hazlo realidad". Isdell anunció que su corporación incrementaría su presupuesto mundial de marketing de 300 millones de dólares hasta 400 en 2005, con una mayoría del incremento destinada a los esfuerzos internacionales, que predijo que comprenderían casi todo el crecimiento de la compañía en un futuro próximo.

Pero la empresa reconoció que necesitaba ayuda para llegar a la muy importante audiencia de entre los 12 y 24 años de edad. "Si pierden a los chicos, los perderán para siempre", comentó un ejecutivo de la compañía. Coca se anunció intensamente en el programa de televisión "American Idol" y ha estado probando la efectividad de Coke Red Lounges (Salas de descanso Coca Roja) en centros comerciales selectos. Estos expendios presentan asientos cómodos, música, películas y videojuegos, así como máquinas expendedoras de Coca de apariencia futurista.

Esos esfuerzos dirigidos son importantes hoy día. Los espectadores de televisión que usan grabadoras de video digital se saltan los anuncios, y la proliferación de opor-

tunidades publicitarias debidas a la televisión por cable y por satélite, programación pagada, Internet y radio satelital (por nombrar algunas) hacen difícil llegar a un público masivo con un solo anuncio bien intencionado. Como resultado, Coca ha luchado en años recientes por conseguir un eslogan importante. En 2000 usó "Siempre", seguido de "La vida sabe bien" en 2002 y "Real" en 2003. "Han cambiado su eslogan casi cada año —se quejó un consultor de la industria—. Una inconsistencia tan grande de un mensaje no lleva a ningún mensaje. Ahora, en realidad no representan nada."

Ésa es una preocupación para Coca a medida que ha ido perdiendo participación de mercado ante Pepsi, a pesar del hecho de que con regularidad excede los gastos de su venganza en marketing. El tiempo y una estrategia efectiva dirán si Pepsi podrá capitalizar la falta de dirección de Coca y surgir como el ganador de la infame guerra de las colas.

Preguntas

1. En términos de los desafíos que ambas compañías enfrentan, ¿qué podría lograr una campaña de publicidad efectiva?
2. ¿Por qué es importante que Coca y Pepsi desarrollen campañas de publicidad institucional que promuevan a las corporaciones y campañas individuales de productos específicos?
3. ¿Qué presiones colocan más productos (tanto extensiones de la línea, como nuevos productos) en el valor de la marca de Coca y de Pepsi, así como en sus recursos de publicidad y promoción? ¿Sus embotelladores? ¿Sus distribuidores?





CASO 3 Diskette Computrón: la importancia del buen servicio al cliente

Elaborado por: Luis De La Torre Collao
Director de la Oficina de Información y Relaciones Públicas de la Universidad Nacional del Callao y docente en la cátedra de Marketing Empresarial e Investigación de Mercados.

La necesidad de contar con una herramienta tan importante como es la computadora, le hizo pensar a Roberto Solano en la posibilidad de adquirir uno de esos equipos, por lo que visitó un buen número de empresas que publican sus avisos en una revista de un diario limeño.

Sorprendido por las ofertas y promociones que cada una de las tiendas ofrecía, decidió volver a una de ellas, Diskette Computrón, en la que el vendedor, Juan Palacios, joven dinámico de agradable trato, le dio una explicación más amplia, ya que Roberto prácticamente ignoraba todo cuanto se refería a este tipo de tecnología.

Después de conversar con Juan Palacios, Roberto decidió que ese era el lugar donde compraría su equipo. La compra se realizó al contado y se citó a Roberto dos días después para recoger el equipo, pues, según le había manifestado Juan Hernández, tenían que ensablarlo de acuerdo con sus necesidades.

Cumplida la fecha, el equipo fue entregado e instalado en el domicilio de Roberto, momento en el que se hizo una breve demostración. Cuando los técnicos se iban a retirar, Roberto los alcanzó para preguntarles cómo se apagaba el equipo. Con una sonrisa, los técnicos procedieron muy apresuradamente a darle unas indicaciones argumentando que estaban apurados y que en otra oportunidad le ofrecerían más información sobre el manejo del equipo.

Aprovechando los programas de tutoría del equipo, Roberto empezó a introducirse en ese fascinante mundo. Un día, Fernando Vilela, amigo de épocas universitarias, le propuso trabajar en el desarrollo de proyectos. Entusiasmado, Roberto aceptó, ya que Fernando conocía el manejo de algunos "paquetes". En el desarrollo del trabajo, ambos empezaron a descubrir "pequeños detalles" (fallas): algunos "paquetes" estaban mal instalados, continuamente se "colgaban", entonces llamaban a Diskette Computrón para que les ayudaran a solucionar el problema, pero les respondían que les llevaran el equipo, porque no tenían personal disponible.

Cierto día en que Roberto reinstaló el equipo en su domicilio, y se disponía a trabajar notó que la intensidad de los colores del monitor eran tenues, por lo que llamó al vendedor para informarle de la anomalía. La respuesta

que obtuvo fue la de siempre: que les llevara el equipo a la oficina, porque no tenían personal disponible.

Presionado por la responsabilidad de cumplir con el trabajo asumido, Roberto Solano accedió, puesto que si esperaba a que fueran a su domicilio iba a pasar mucho tiempo. En Diskette Computrón le aseguraron que lo que necesitaba era graduarle el brillo y el contraste, a lo que Roberto replicó que anteriormente había trabajado al mínimo y que los colores eran intensos. En ese momento, se percató de que llegaba a la empresa un lote de monitores con las mismas características que el suyo, por lo que le respondió al técnico representante, Roby Meyer, que lo estaba atendiendo, que probara el equipo con uno de los monitores nuevos y así saldrían de dudas. Roby, muy seguro de que Roberto estaba equivocado, aceptó la propuesta.

Entonces, ¡sorpresa!, Roberto tenía razón. Roby trató de disculparse, pero ya había creado mayores dudas sobre la honestidad de la empresa, así que le cambiaron el monitor.

Roberto pensaba que sus problemas ya se habían terminado, pero una noche, en que se disponía a reiniciar un trabajo pendiente, el equipo no encendió. Empezó a verificar el estabilizador y demás cables y accesorios, pero todo estaba en orden. Irritado, esperó al día siguiente a que abrieran Diskette Computrón y llamó a Roby, a quien le explicó el problema. Nuevamente obtuvo la acostumbrada respuesta de que no había personal y que llevara su equipo a la empresa.

Roberto entró a la empresa malhumorado. Como Roby se encontraba ocupado con unos clientes, le dijo que lo esperara "un momentito". El tiempo pasaba y Roberto estaba llegando al límite de su tolerancia. Al fin, decidió interrumpir la conversación: "Roby, ¿me vas a atender o no, porque ya no tengo más tiempo ni paciencia? Recuerda que no es la primera vez que te traigo el equipo". Roby trató de calmarlo y le pidió que no se desesperara, a lo que Roberto respondió muy airado y en voz alta: "Ya estoy cansado de andar continuamente visitando las oficinas de Diskette Computrón, pues no he adquirido el equipo para crearme problemas, por el contrario...".

Roby no sabía qué hacer, estaba avergonzado porque se encontraba cerrando una venta, e invitó a Roberto a pasar al área de reparaciones, donde le manifestó que no debió replicarle de esa forma delante de los clientes, pues no era ético. Roberto le contestó que lo sucedido en la sala de recepción era consecuencia del trato tan malo que él estaba recibiendo por parte de la empresa. Conversaron unos minutos más, luego dejó el equipo y se fue.

Al día siguiente, cuando volvió a recogerlo, le dijeron que "la fuente" se había quemado como consecuencia de las constantes fluctuaciones de la energía eléctrica. Entonces, Roberto preguntó mañosamente si tenía que comprar un estabilizador. Cuando le respondieron que sí, que con eso soluciona su problema, les informó que había adquirido el equipo con estabilizador.

Al retirse le dijo a Roby que en caso de sufrir alguna otra falla devolvería el equipo, a lo que éste le respondió que estaba de acuerdo.

Cuando reinstalaba el equipo en su domicilio, ¡sorpresa!, nuevamente encontró un defecto: uno de los dígitos que marcaba la velocidad de procesamiento del equipo no se encendía (era algo sin importancia, pero se suponía que todo iba a estar en perfectas condiciones).

Llamó a Diskette Computrón y dijo que les estaba llevando su equipo, que tenía otro defecto. En la empresa ya no podían dar más excusas. " Te vamos a cambiar el equipo, no te preocupes", fueron las palabras de Roby.

Unos días después enviaron a un técnico para que instalara el nuevo equipo y le diera a Roberto algunas indicaciones adicionales. Durante el proceso de instalación, le comentó al técnico instalador, Santiago Gayo, que esperaba no tener más problemas con el equipo. La respuesta de Santiago sorprendió a Roberto: "No. Ya no habrá problemas. Este equipo sí es nuevo". Roberto no salía de su asombro y replicó: "¿Entonces el anterior no era nuevo?" Santiago sólo sonrió.

Introducción

En Perú existen muchas empresas de diferente tamaño que no tienen clara su orientación y mencionan el término marketing como un sinónimo de ventas. Y, lo que es peor, sostienen que hacen un favor al cliente al ofrecerle sus diversos bienes y servicios. Como su prioridad es vender y obtener utilidades en el corto plazo, es común que algunos hayan sido sorprendidos con alguna mala maniobra de vendedores amparada por políticas comerciales inadecuadas. Es así como muchos negocios no se encuentran orientados al mercado.

Historia

La empresa mencionada se fundó en la década de 1990, cuando las computadoras comenzaron a ingresar al mercado nacional producto de la apertura comercial. En esa época, empezaron a surgir negocios de comercialización de equipos de cómputo y accesorios. La empresa abrió sólo con un trabajador y el dueño, que era el administrador. Ante el crecimiento de las ventas, el dueño decidió alquilar un espacio en una galería inaugurada recientemente en el centro de Lima, para lo cual contrató los servicios de una empleada que hacía labores de secretariado y apoyaba al vendedor. El propietario decidió financiarse con el aporte de familiares, que llegaron a formar parte de la empresa ya constituida. El crecimiento fue tal que ya no se manejaba organizadamente el negocio; además, el propietario carecía de formación profesional. Debido a problemas frecuentes y de similar desempeño, la empresa

dejó de funcionar por los costos fijos inmanejables, por lo que el propietario volvió a sus orígenes: la informalidad.

Preguntas

1. ¿Cuál era la intención del vendedor de la empresa?
2. ¿Cuál cree que era el concepto de marketing del vendedor?
3. Describa la misión de la empresa y proponga la nueva misión que a su juicio debería tener la empresa.
4. ¿Cual es la orientación de la empresa y cuál propone que debería de ser?
5. ¿Cómo hubiese procedido en el caso de Roberto Solano?
6. ¿Qué entidades de reclamo existen en el país y cuál es el procedimiento de queja?
7. ¿Cuál cree que es el concepto de cliente que tiene Juan Palacios?
8. Si usted fuera contratado como profesional de marketing de la empresa, ¿cuál sería la estrategia que propondría?
9. ¿Cómo afecta el mal servicio de los distribuidores a las marcas de computadoras?
10. ¿Sería mejor que las compañías de computadoras vendieran directamente?



Grupo Riviera, una huella hacia la excelencia

Elaborado por: Raúl Martínez Flores
Profesor de marketing del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México, México.

En marzo de 2004, los ejecutivos de Industrias Riviera S.A. de C.V. se preguntaban cuál sería la mejor forma de mejorar y expandir los servicios que ofrecía la empresa (dedicada a la fabricación y optimización de soluciones a través de la ergonomía y el mobiliario de oficinas). Los empresarios de Grupo Riviera se preguntaban qué opinaría un consultor externo de marketing sobre generar nuevas opciones de servicio a clientes y comunicación de marketing. Querían incorporar diversas herramientas útiles para optimizar y, así, poder brindar mayor seguimiento y servicio personalizado a sus clientes predilectos, aprovechando los reconocimientos, experiencia y conocimiento adquirido a lo largo de los años, así como continuar comunicando el liderazgo que ha marcado al grupo. Este esquema no es novedad para Riviera. El consultor en marketing, interesado en dar una solución práctica y objetiva a la empresa, desea conocer todo el panorama e historia que ha regido desde sus inicios a la compañía. Éstos son algunos de sus hallazgos.

La historia de Riviera

En 1935, Riviera inició sus operaciones bajo la denominación Fábrica de Camas la Central, en la Ciudad de México, en una accesoria capital con el mínimo de herramientas y personal de trabajo. Gracias a la visión de sus fundadores, esta empresa llega a ser líder en su ramo, teniendo como base de su éxito la creatividad y la innovación permanentes.

En 1965, la empresa se percató de la necesidad de ampliar su oferta, sus líneas y su variedad en el producto, por lo que comenzó a fabricar otros muebles de diversas materiales (metálicos y de madera) y cambió su nombre a Industrias Riviera. El nuevo nombre también trajo éxito. En 1970 llegó a ser uno de los tres principales fabricantes de muebles de oficina del país. Sin embargo, la imagen y el buen gusto ha llevado a la empresa a revolucionar y combinar el difícil arte de la funcionalidad con la elegancia que refleja la distinción de los buenos muebles. Por ello, como todo mueble de madera brilla más y mejor que un mueble que no se haya fabricado con este material, en 1985 se centró en la producción de muebles de madera.

El negocio de Riviera no solamente es la construcción de muebles. Al darse cuenta de las posibilidades que reviste el hecho de incursionar en los sistemas modulares, estaciones de trabajo y trabajo a la medida de las necesidades de su consumidor, la empresa modernizó la planta de producción y lanzó su primer sistema modular, el cual se adapta perfectamente a las necesidades empresariales del siglo XXI. Las marcas pioneras de sistemas modulares en Riviera se conocen desde entonces como Millenium y 2060, que hoy son los más vendidos de México.

Como toda empresa, Riviera no ha estado ajena a crisis económicas y altibajos de la industria. Sin embargo, cabe destacar que las épocas de crisis más severas han hecho que Riviera crezca, pues ha constatado que toda crisis es más que eso, una verdadera área de oportunidad para quienes creen en el movimiento de las grandes ideas.



Línea Flexi Best en la Exposición Neocon 2004 por *Design Journal Magazine.*

Perfil corporativo y entorno general de la compañía

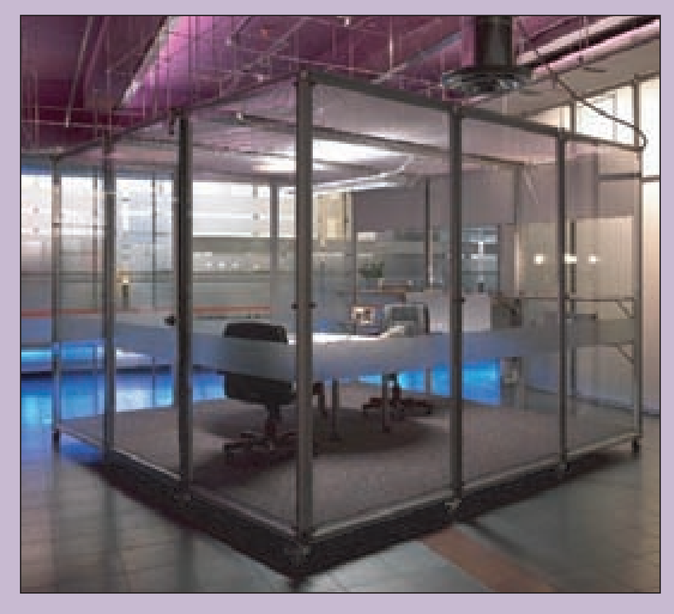
Industrias Riviera es una empresa cuyo crecimiento ha ido *in crescendo* dentro del giro de los sistemas de mobiliario. Desde sus orígenes, se ha esforzado por mantener e incrementar la creatividad, la innovación permanente y, sobre todo, la calidad. El detalle y la precisión son elementos de los cuales Riviera se ha apropiado para crecer y diferenciarse de su competencia. Esta actitud y visión de servicio le ha permitido tener una larga vida en la industria del mobiliario.

Esta empresa ha crecido vertiginosamente, por lo cual está integrada en forma vertical a través de tres áreas de trabajo fundamentales: diseño, manufactura y distribución. Cuenta con 1 500 empleados y 100 000 m^2 de infraestructura, donde se combinan tecnología de punta y procesos automatizados con la labor del personal especializado.

Riviera cuenta principalmente con tres fuentes de diseño, adaptándose siempre a las características de imagen que el mismo entorno cultural le pueden aportar a sus conceptos de mobiliario. Por citar un ejemplo, en Grand Rapids, Michigan, se diseñan los sistemas con el concepto americano; en España, Lorpen, una empresa filial, se encarga del diseño de sistemas autosustentables de acuerdo con el concepto europeo, y un amplio departamento de diseño en México se dedica a consolidar e integrar ambas tendencias. Sobre la variedad de material, la colección Riviera abarca una amplia gama de productos: desde sistemas de mobiliario y autosustentables, hasta escritorios de madera, sillería, archivos, etc. Gracias a la calidad de sus productos y a su crecimiento, Industrias Riviera se ha constituido en la actualidad como Grupo Riviera.

De igual manera, las empresas *Arquimart* y *GM Vialdi* tienen el objetivo de desarrollarse en nichos de mercado específicos. Éstas son empresas autónomas, pero están apoyadas por Riviera en cuanto a mercado, infraestructura, recursos humanos y equipo. Cualquiera se podría preguntar, ¿por qué crecer en otros campos y no en muebles de oficina? Esto se debe a que Riviera ostenta más de 35% del mercado de muebles de oficina corporativos. Si comparamos este mismo indicador con otros países, el máximo *market share* alcanzado es de 20%.

Arquimart se dedica al diseño, fabricación y distribución de productos de acero inoxidable, aluminio y vidrio. Los principales productos son canceles interiores y exteriores de aluminio, ventanas y canceles de aluminio y vidrios de todos tipos. Para ello, y a fin de ilustrar las alianzas estratégicas del grupo, *Arquimart* ha establecido una alianza estratégica con Burkhardt Leitner de Alemania, y desde entonces fabrica en México lo que se considera “lo mejor” en sistemas de exhibición. A través de esta alianza se está empezando a fabricar en México y se planea exportar a Estados Unidos y Canadá. *GM Viald* se dedicada a sistemas de exhibidores para tiendas (*racks*) en gran volumen y a la fabricación de muebles de diseño especial en serie.



Oficina sobre ruedas.

Grupo Riviera ha recibido varios reconocimientos en NeoCon en Chicago: en 1998 dos *Silver Awards*, en 2001 un *Gold Award* y en 2002 otros dos *Gold Awards*. También obtuvo el primer lugar por "flexibilidad del espacio de trabajo" de la revista especializada *Building Show*. En 2004 recibió el premio *Best of Show* 2004, otorgado por *Design Journal Magazine*.

En México, Riviera cuenta con una amplia red de distribución que abarca las principales plazas de México. En Estados Unidos y Canadá, tiene su sede corporativa en Nueva York y salas de exhibición en Chicago, Dallas, Washington y Montreal.

Principales competidores de Riviera

La competencia siempre está al pendiente de los movimientos del líder. Para Riviera, los principales competidores se dividen en dos grandes rubros:

- Dentro del sector gobierno y empresas pequeñas, están PM Steel, Treviño, Ezquerro y Catalá, y Von Haucke.
- Dentro del sector corporativo están las principales empresas transacionales, como Herman Miller, Steelcase, Haworth, y Knoll.

Presencia internacional

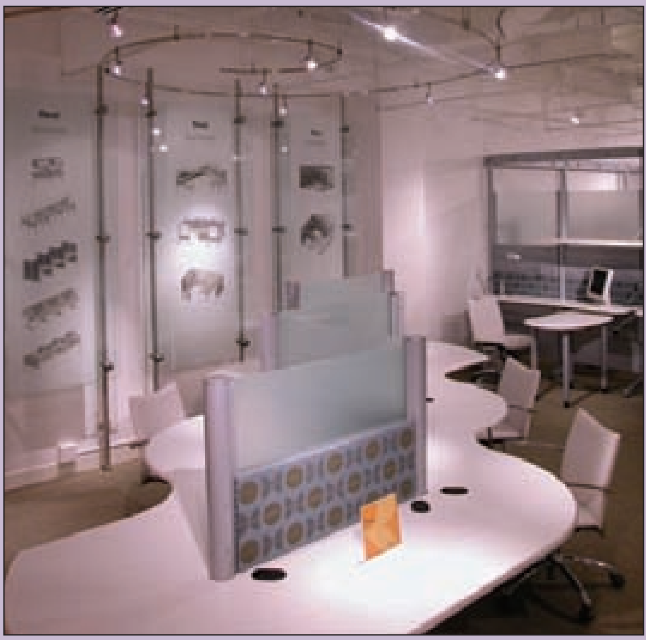
Desde sus inicios, Grupo Riviera buscó la expansión hacia los mercados internacionales, por lo que abrió oficinas internacionales para funcionar como exitosa empresa de negocios no sólo en México, sino en el mundo. En orden cronológico, así se expandió:

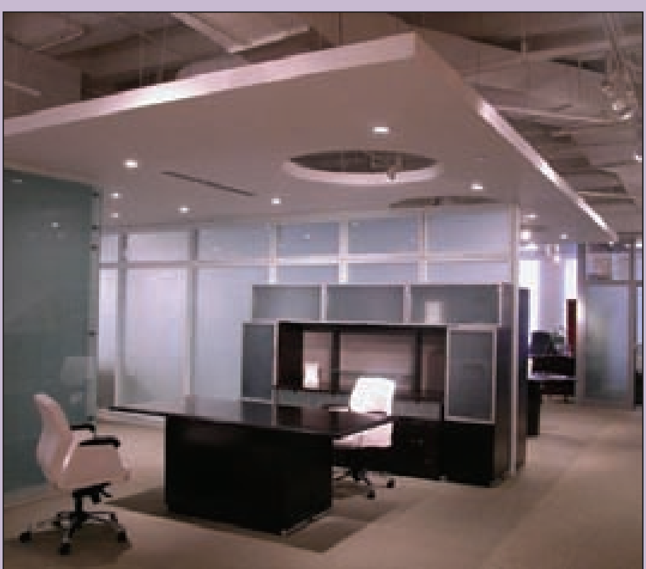
- Nueva York, Chicago y Dallas; España (coinversión con Permasa), Lorpen
- Ciudad de México y varias ciudades de provincia.

Compromiso ecológico

Riviera manifiesta un fuerte compromiso con el ambiente, por eso busca constantemente materias primas renovables que no sean dañinas para la ecología, así como equipos con tecnología de punta. Las materias primas que compra son de fuentes ecológicamente certificadas (*green sources*).

Por ejemplo, se adquieren chapas selectas de bosques renovables, barnices poliuretanos aplicados en trenes de herméticos y con filtros para evitar emisiones contaminantes, pintura en polvo aplicada a alta temperatura y reciclable, etc. Los equipos de producción de alta tecnología nos permiten fabricar productos de alta calidad y también que todos los procesos industriales cumplan o excedan las normas ambientales.





Sala de exhibición en Chicago.

Claves del éxito de Riviera

¿Qué factores son detonantes del éxito de Riviera? Veamos algunos de los aspectos que a juicio de sus ejecutivos hacen de Riviera una compañía exitosa:

- Afrontar con entusiasmo los cambios generacionales en la industria de muebles de oficina.
- Entender que existen tendencias de diseño.
- Decidirse a lograr una calidad de exportación y todo lo que conlleva.
- Para lograr lo anterior, es necesario reconvertir.
- Reinvertir utilidades en nuevos proyectos y actividades que generen valor a la compañía.

- La importancia del diseño.
- Conocer por completo al cliente y su perfil.

Áreas de oportunidad de Riviera

- **Servicio**: en todo el mundo se valora cada vez más el servicio. Esta empresa tenía saturado el departamento de servicio, que se dedica a garantía o posventa y servicios cíclicos a los clientes Como solución, acaba de implementar la canalización del servicio cíclico a una empresa experta en este tipo de funiciones, lo cual liberó la carga de trabajo del servicio posventa bajo un esquema de alianza por recomendación.
- **Tiempos de entrega razonables para el mercado local**: la empresa cuenta con un periodo de cuatro a cinco semanas, sin embargo los clientes nuevos solicitan productos de entrega casi inmediata. Por ello, y como área de oportunidad, se está implementando un programa de almacén para surtido de entrega inmediata a fin de atender a clientes que tengan necesidades específicas y urgentes en cuanto a periodo de entrega y calidad.
- **Sistema de control y seguimiento de pedidos**: hacer más rápida y eficiente la entrega.
- En el mercado de Estados Unidos, la **distribución** es el activo más importante de las empresas, por lo que se está construyendo la red de distribución en ese país. En México se da venta directa al cliente, y en ciudades como Monterrey, León y Puebla existen distribuidores.



Divisones de vidrio de Arquimart.



GM Vialdi, mobiliario para tiendas.

- **El cambio de perfil del cliente** ha migrado de un perfil de ventas a gobierno de 15% del total de las ventas a 85% de ventas a empresas privadas.
- Contar realmente con **procedimientos documentados** para cada aspecto de la operación, cómo se lanza un nuevo producto y seguirlo, por lo menos *checklist* y a futuro ISO 9000.

El dilema: ¿comunicación integral, imagen corporativa, servicio al cliente, o seguir adelante?

Con la información recopilada, el consultor en marketing ha definido varios escenarios. El principal dilema de Riviera es la expansión, el crecimiento y continuar con el liderazgo. La competencia se ha manifestado por realizar intensas campañas de promoción y difusión de sus servicios. Para expandirse exitosamente, Riviera evalúa la posibilidad de incursionar en el mundo del marketing de servicios y las relaciones públicas, que antes no era muy considerado debido a que la compañía siempre ha tenido un éxito notable bajo un esquema tradicional de funcionamiento.

El objetivo de Riviera y su dilema es encontrar mecanismos prácticos y contundentes para posicionarse en el mercado específico que tiene, a través del crecimiento y desarrollo de las actividades relacionadas directamente con el servicio a clientes.

Preguntas

1. ¿Cómo es el marketing de Riviera? Proponga un esquema completo de comunicación integral de marketing que impulse el desarrollo de Riviera hacia un conocimiento de marca más profundo.
2. ¿Qué estrategias, tanto de comunicación integral de marketing como de marketing de servicios, integraría usted para que Riviera tuviese un frente común que

incrementara tanto el conocimiento como el valor de su marca? Justifique a fondo su respuesta.

3. ¿Qué estrategias se manejan en otros países y en México para alcanzar los objetivos publicitarios de marketing? ¿Cree que Riviera puede continuar sin un esquema de comunicación integral de marketing una vez que ha incursionado en los mercados internacionales?

Busque información adicional y completa en la siguiente liga y en las siguientes revistas especializadas:

http://www.rivieramex.com.mx

Bibliografía sugerida

1. Comunicación integral de marketing
2. Revistas especializadas de marketing y negocios:
   - *Merca2.0*
   - *Expansión*
   - *Neo*
   - *Creativa*
   - *Journal of Marketing*
3. Revistas especializadas del medio
   - *Enlace* (arquitectura y diseño)



Comunicación integral de marketing en América Latina

Elaborado por: Adriana Carranza, Carlos Valdez y Hugo Hervitz
Profesores del departamento de Mercadotecnia,
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey, Mexico.
Adaptado por: Adriana Carranza
Profesora del departamento de Mercadotecnia
y directora de la Licenciatura en Mercadotecnia

En las décadas de 1970 y 1980, un número creciente de negocios comenzó a prestar más atención a los componentes no publicitarios de la comunicación de mercados. En el mismo periodo, los medios se fragmentaron más, obligando a los mercadólogos a buscar un mayor número de vehículos específicos con el fin de llegar de mejor manera a sus audiencias meta. Estas compañías entendieron que numerosas funciones de la comunicación de marketing y opciones de medios requieren mejores y más novedosas formas de planeación, ejecución y evaluación de esfuerzos de comunicación que incrementen el valor de sus marcas. Al mismo tiempo, la tecnología computacional y de bases de datos se ampliaba y el reconocimiento de incrementar las relaciones con los clientes se volvía más importante que sólo crear transacciones (Duncan y Mulhern, 2004).

El concepto relativamente nuevo de *comunicación integral de marketing* (CIM) puede ser definido como "la coordinación e integración de todas las herramientas de comunicación de marketing dentro de una compañía, en un programa que maximice el impacto en los consumidores y otros usuarios a un costo mínimo" (Clow y Baack, 2001)

Duncan y Mulhern (2004) identifican los siguientes principios clave y prácticas de CIM:

- Enfocado en el cliente.
- Publicidad y promoción manejadas a través de una planeación y monitoreo cruzado funcionalmente.
- Todos los mensajes publicitarios y promocionales estratégicamente congruentes.
- Posicionamiento de marca integrado a todos los mensajes.
- Todos los puntos de enfoque al cliente impactan la marca y la equidad de marca, no sólo los mensajes de publicidad y promoción.
- Planeación basada en análisis SWOT (fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas).
- La comunicación interactiva de dos vías es tan importante como los mensajes unidireccionales de los medios de comunicación masivos.
- Se manejan las expectativas de los clientes, no a los clientes.
- Retener y hacer crecer a los clientes actuales es tan importante como atraer clientes nuevos.
- Las transacciones son ladrillos de construcción de relaciones; cada transacción puede reforzar o debilitar una relación cliente-marca.
- CIM es un proceso interactivo.

Es importante subrayar que CIM incluye elementos de la gestión de las relaciones con los clientes (CRM por sus siglas en inglés de *Customer Relationship Management*), pero como filosofía es mucho más amplio que el CRM. Sin embargo, no hay duda de que el CRM ha logrado un nivel mucho más grande de conocimiento y aceptación por parte de la alta administración. Esto puede deberse al hecho de que compañías globales de software y hardware, con grandes motivaciones económicas para vender CRM, se han convertido en líderes campeones del CRM.

La evolución de la industria de comunicación de marketing en América Latina en los útimos 15 años ha sido fuertemente impactada por dos factores principales: la apertura significativa de las economías de los países de la región hacia otros actores globales y el persistente patrón de inestabilidad económica.

La combinación de un ambiente de negocios más competitivo con la frecuente ocurrencia de bajas en la economía ha forzado a compañías latinoamericanas a utilizar sus recursos finitos de una forma más inteligente. Con el fin de construir su equidad de marca bajo estas condiciones, las empresas han tenido que apoyarse en estrategias de comunicación de marketing que no sólo involucren publicidad, sino también relaciones públicas, marketing directo, e-marketing, exhibiciones y shows, a través de los cuales se intente fortalecer el posicionamiento competitivo de una forma más económica.

La industria de la publicidad en América Latina es un estudio de contrastes. Por un lado, ha sido clasificada como impresionante en explosiones de creatividad; pero por otro lado, ha tenido que aprender a ajustarse a un ambiente macroeconómico extremadamente difícil (Díaz, 2003).

De acuerdo con Steve Burton, presidente de DDB Latin America, la industria de la publicidad se dirige a una crisis financiera severa, particularmente más grave en Argentina y Venezuela. Sin embargo, Martha Insúa, directora de Planeación de DDB Latin America, sugiere que la crisis económica no ha afectado el trabajo creativo de naciones como Argentina, que fue uno de los cinco mejores países en el festival de publicidad de Cannes en 2003 (Díaz, 2003)

Enfoquémonos ahora en la evolución de la comunicación de marketing de tres economías líderes de América Latina: Argentina, México y Brasil.

Argentina

La historia de la publicidad en Argentina se remonta a la misma época de los inicios del periodismo. La primera agencia de publicidad estadounidense en Argentina fue J. Walter Thompson en 1929 y, con la llegada de otras agencias como Lintas y McCann-Erikson, se logró una influencia profunda en el desarrollo de la industria. A través del tiempo, una completa generación de agencias nacionales aparecieron en escena: Berg, Ricardo de Luca, Pueyrredon, Agens, Uste, Lino Palacio, Nexo, Vincit, Gowland, Castignani y Burd, Cicero y Solanas y Ortiz Scopesi.

En la década de 1990, compañías multinacionales líderes como Sony, Kodak, Coca-Cola, Philips, IBM, Xerox, General Electric, Toshiba, Microsoft y Hewlett-Packard llegaron a Argentina, accionándose un salto notable en la publicidad creativa.

De acuerdo con la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad (AAAP), el gasto en publicidad en 2000 fue de 3.4 billones de dólares; los publicistas líderes fueron: Unilever, Presidencia de la Nación, Procter & Gamble, Editorial Agea, Editorial Perfil, Editorial Atlántida, Cervecería Quilmes y Coca Cola.

Los medios de comunicación líderes en Argentina son la televisión, impresos y radio, seguidos por marketing directo y publicidad exterior; en años recientes, el uso de telemarketing y marketing por Internet ha aumentado. Las agencias locales en Argentina ofrecen servicios de publicidad e investigación de mercados y se ubican, de acuerdo con Lepkowska (2003) entre las más sofisticadas en América latina.

México

Las industrias líderes en México son alimentos y bebidas, tabaco, química, fierro y acero, petróleo, minería, textiles, vestido, vehículos de motor, productos de consumo y turismo (Prince, 2003).

Rodolfo Cavalcanti, presidente y director creativo de BBDO Mexico, comenta que el mercado mexicano está experimentando un crecimiento significativo en el uso de técnicas de comunicación integrada de marketing, como publicidad interactiva, marketing directo, publicidad en teléfonos celulares y material punto de venta, que han probado ser métodos muy efectivos en la comunicación.

A la par con el crecimiento de la economía en México, la industria de la publicidad se ha incrementado drásticamente. México es el decimotercer mercado más grande de la publicidad en el mundo, con un gasto total de 6 100 millones de dólares en 2001 (Prince, 2003).

Los anunciantes líderes son Comercial Mexicana, Radiomóvil Dipsa, Gigante, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Telmex, Wal-Mart, Coca-Cola, General Motors y Nestlé (Prince, 2003).

La organización de medios más importante en México es Grupo Televisa con más de 250 estaciones de televisión, cuatro cadenas, 17 estaciones de radio, sistemas de cable y satélite para hogares y más de 30 revistas; su competidor más cercano es TV Azteca con 250 estaciones de televisión y dos cadenas. La radio es otro medio importante, con más de 900 estaciones. Existen más de 320 periódicos y 355 revistas, y el uso de panorámicos se ha expandido de una forma dramática. Pero el medio con crecimiento más rápido en publicidad es la Internet, la cual ha sido utilizada por cerca de 10% de la población (Prince, 2003).

Brasil

El éxito de la publicidad de Brasil alrededor del mundo empezó en los años 1920 y 1930 cuando llegaron los métodos estadounidenses para hacer negocios y compañías como General Motors abrieron sus departamentos de publicidad. Posteriormente, estos departamentos se

cerraron cuando llegaron las agencias estadounidenses, como J. Walter Thompson en 1929, comandadas por veteranos de los departamentos de GM.

En la década de 1970 las agencias brasileñas crecieron más rápido que sus competidoras en Estados Unidos y esta década se caracterizó por la expansión de la publicidad en la televisión a color. Los publicistas brasileños, recibieron 16 premios internacionales durante los años 1980 y 2000, enviando para la competencia 1574 anuncios al festival de Cannes (Woodward, 2003).

Las mejores agencias de publicidad en Brasil, de acuerdo con Rubén Treviño, son McCann-Erickson, MPM Lintas Communications, Dualibi, Standard Ogilvy & Mather y Almap/BBDO. Las que más facturan son: McCann-Erickson Publicidad y J. Walter Thompson.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales herramientas que componen un sistema de comunicación integral de marketing? ¿Cómo afectan estas herramientas en la planeación de la estrategia de marketing de una empresa?
2. Seleccionar tres principios clave de CIM y aplicarlos en la comunicación de marketing de una empresa de automóviles de la localidad.
3. Investigar sobre grupo Televisa México y reflexionar sobre las empresas que maneja en su comunicación integral de marketing, ¿qué aspectos se consideran como factores clave del éxito de esta empresa?
4. Realizar una investigación de dos países de América Latina y comparar las herramientas de comunicación de marketing que realicen con las presentadas en este caso para Argentina, México y Brasil. ¿Qué aspectos de publicidad y promoción realizan estos países? ¿Qué recomendaciones se pueden realizar para tener éxito en CIM?

Referencias

Clow, K. and D. Baack (2001). *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communication*, Prentice Hall.

Díaz, D. (2003). *An immigrant tales*. Merca2.0, Vol. 1, 9, pp. 25.

Diaz, D. (2003). *Latin America according to DDB*. Merca2.0, Vol. 1, 11, 2003, pp. 28.

Duncan, T. and F. Mulhern (2004). *A White Paper on the Status, Scope and Future of IMC*. University of Denver, Daniels College of Business.

Lepkowska, E. (2003). Argentina. En McDonough, J. y Egolf, K. (Eds.), *Encyclopedia of Advertising* (pp. 89-94). Nueva York: Taylor y Francis Group.

Prince, M. (2003). México. En McDonough, J. y Egolf, K. (Eds.), *Encyclopedia of Advertising* (pp. 1028-1032). Nueva York: Taylor y Francis Group.

Woodward (2003). Brazil. En McDonough, J. y Egolf, K. (Eds.), *Encyclopedia of Advertising* (pp. 206-210). Nueva York: Taylor y Francis Group.

Fuentes

Caso 1: Hummer Dan Lienett, “For the Baby Hummer, It’s All Relative, *www.msnbc.com*, consultado el 5 de noviembre de 2004; Jim Flammang, “2005 Hummer”, *www.cars.com*, consultado el 2 de noviembre de 2004; Kathy Jackson, “Hummer to Budget Big for H3 Push, Expecting Women Buyers”, *www.autoweek.com*, 28 de octubre de 2004, consultado el 12 de mayo de 2005; Brian Corbet, “The Midsize H3 SUV Will Arrive at Dealerships in the Spring”, *www.wardsauto.com*, consultado el 27 de octubre de 2004; Mark Phelm, “Honey, I Shrunk the Hummer”, *Detroit Free Press*, 27 de octubre de 2004; Lee Hawkins Jr., “The Hummer Gets Downsized”, *The Wall Street Journal*, 21 de octubre de 2004, p. D6; Michelle Higgins, “Navistar One-Ups the H2 with a Larger Pickup”, *The Wall Street Journal*, 21 de octubre de 2004, p. D1; “Rolling over the Competition”, *Brandweek*, 13 de septiembre de 2004, suplemento publicitario sin números; Richard Truett, “Design of Hummer Causes Roadblocks”, *Automotive News*, 6 de septiembre de 2004, p. 31; Lee Hawkins Jr. “General Motors Slows Production of Hummer H2”, *The Wall Street Journal*, 25 de agosto de 2004, p. B8; Danny Hakim, “Hummer Shows Signs of Losing Its Swagger”, *The New York Times*, 17 de mayo de 2004; Michael McCarthy, “Ad Track: Hummer H2 Makes Impression Despite SUV Backsplash”, *USA Today*, 26 de diciembre de 2002, p. 7B; “Hummer Launches Edgy Campaign”, *Associated Press Online*, 1 de julio de 2002; James Healey, “If You’re Driving, Hummer 2 is a Humdinger”, *USA Today*, 14 de junio de 2002.

Caso 2: Coca-Cola Co., contra PepsiCo *www.pepsi.com*, consultado el 12 de mayo de 2005; *www.cocacola.com*, consultado el 12 de mayo de 2005; *www.adage.com*, consultado el 12 de mayo de 2005; *www.beverage-digest.com*, consultado el 12 de mayo de 2005; Kenneth Hein, “Soft Drinks”, *Brandweek*, 25 de abril de 2005, p. S-3; Kenneth Hein, “Fruit: Coke Must Talk Same Brand ‘Language’”, *Brandweek*, 31 de enero de 2005, p. 9; Jennifer Korolishim, “2005 Beverage Advertising Preview”, *Beverage Industry*, enero de 2005, p. 38; Nanette Byrnes, “Gone Flat”, *BusinessWeek*, 20 de diciembre de 2004, pp. 76-82; Kate MacArthur, “Coke Commits $400M to Fix It”, *Advertising Age*, 15 de noviembre de 2004, p. 1; Kenneth Hein, “Coke Seeks a Return to Top of Pop Charts”, *Brandweek*, 15 de noviembre de 2004, p. 7; Kenneth Hein, “Pepsi Fattens Diet Brands with $70M”, *Brandweek*, 1 de noviembre de 2004, p. 10; Chad Terhune, “Coca-Cola’s Low-Carb Soda Loses Its Fizz”, *The Wall Street Journal*, 20 de octubre de 2004, p. B1; Chad Terhune, “CEO Says Things Aren’t Going Better with Coke”, *The Wall Street Journal*, 16 de septiembre de 2004, p. A1; Kate MacArthur, “Making Coke Iconic Again”, *Advertising Age*, 13 de septiembre de 2004, p. 1; Leslie Chang, Chad Terhune y Betsy McKay, “Coke’s Big Gamble in Asia: Digging Deeper in China, India”, *The Wall Street Journal*, 11 de agosto de 2004, p. A1; Chad Terhune, “PepsiCo to Identify, Promote Its More Healthful Products”, *The Wall Street Journal*, 30 de julio de 2004, p. B3; Diane Brady, “A Thousand and One Noshes”, *BusinessWeek*, 14 de junio de 2004; Betsy McKay y Chad Terhune, “Coke Pulls TV Ad After Some Call It the Pits”, *The Wall Street Journal*, 8 de junio de 2004, p. B1; “The Brand King’s Challenge”, *Fortune*, 5 de abril de 2005, p. 192; Kate MacArthur, “Sweet Nothings?”, *Advertising Age*, 28 de marzo de 2004, p. 3; Deborah Ball y Janet Adamy, “Culture of Competition”, *The Wall Street Journal*, 9 de marzo de 2004, p. B3; Dean Foust y Brian Grow, “Coke Wooing the TiVo Generation”, *BusinessWeek*, 1 de marzo de 2004, pp. 77-80; Arundhati Parmar, “Drink Politics”, *Marketing News*, 15 de febrero de 2004, p. 1; Chad Terhune, “Coke’s Guidelines for Soft Drinks in Schools Faces Some Criticism”, *The Wall Street Journal*, 17 de noviembre de 2003, p. A1.

Capítulo 20



"La cadena quiere ser la marca más reconocida y respetada del mundo."

Planeación estratégica de marketing

¿Tiene STARBUCKS un plan maravilloso de crecimiento?

Desde hace tiempo la ciudad de Seattle es conocida por su clima lluvioso, y hoy en día es aclamada como el hogar de la cadena de cafeterías más exitosa de Estados Unidos, la Starbucks Corporation. Fundada en 1971 y llamada como el segundo de a bordo de *Moby Dick*, la empresa se extendió a cinco expendios detallistas, una planta de tostado y un negocio al mayoreo en un plazo de 10 años. El crecimiento de Starbucks en la última década ha sido fenomenal.

Las tiendas Starbucks ofrecen una variedad de cafés, como la mezcla del día, *lattés*, mocas y capuchinos. El café puede darse helado o saborizarse con jarabes, lo que quiera el consumidor. La misión de la compañía es "establecer a Starbucks como el primer proveedor mundial del café más fino, al tiempo que mantenemos nuestros principios inflexibles mientras crecemos". Estos principios se relacionan con criterios elevados para su café, un gran ambiente de trabajo, diversidad, satisfacción de los clientes, rentabilidad y devolver algo a la comunidad y al ambiente.

El arquitecto del plan de crecimiento fue Howard Schultz, el entonces director ejecutivo y ahora presidente y principal estratega global de la empresa. Hace algunos años, Schultz explicó la estrategia de marketing de la compañía como sigue: "Nuestro objetivo es que nuestro café esté donde las personas compran, viajan, juegan y trabajan, de modo que penetre en la conciencia nacional". Starbucks lo está haciendo con los más de 8 500 expendios, propiedad de la compañía y negocios bajo licencia, desde finales del 2004. Más de 6 000 están en Estados Unidos y casi 2 500 están ubicados en tres docenas de países más.

Starbucks abrió su primera tienda extranjera en Tokio en 1996. A pesar de la resistencia inicial al expendio de Starbucks en la Ciudad Prohibida de Beijing, el presidente de Starbucks Coffee International manifestó: "Sin excepción, hemos sido recibidos con los brazos abiertos adonde quiera que hemos ido". Hace poco, Starbucks ingresó a Francia, tarea formidable, considerando la tensión política entre ambos países y el desdén por el café al estilo estadounidense. Un francés dijo que es demasiado aguado, un *jus de chaussette*, que se traduce como "jugo de calcetín". Starbucks ha luchado por mantenerse redituable fuera de Estados Unidos.

Starbucks Corp., reconoce que además de más tiendas, el crecimiento de los ingresos depende de servir café a más clientes por tienda. Con eso en mente, resalta dos estrategias:

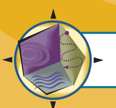
- *Una mezcla de productos más amplia*. Las bebidas representan más de tres cuartas partes del volumen de ventas y el resto proviene de alimentos, café en grano, equipo para preparar café y discos compactos. Starbucks introduce constantemente nuevas bebidas, como el Chantico, un chocolate para beber. Los alimentos se vuelven cada vez más importantes en muchas tiendas, en especial en otros países. Los esfuerzos en Estados Unidos se han concentrado en postres y emparedados para el desayuno.
- *Servicio más rápido*. La compañía creó una tarjeta prepagada, que reduce el tiempo de pago de las compras, con el objetivo de acortar las filas de espera para pago en sus locales. Asimismo, un equipo de ingenieros industriales determinó cómo se pueden ahorrar segundos al preparar bebidas. Máquinas automáticas de café exprés y sólo pedir firmas en compras con tarjetas de crédito por más de 25 dólares, también han ayudado a acelerar el servicio.

La cadena se ha extendido tan rápido que en *The Onion* apareció el siguiente encabezado satírico: "Se abre un nuevo Starbucks en los sanitarios de un Starbucks". Las ventas de la empresa sobrepasaron los 5 000 millones de dólares a nivel mundial en el año fiscal 2004.

Los competidores de Starbucks en Estados Unidos y afuera luchan por extender las ventas de bebidas basadas en café, o por defender sus posiciones. La competencia de Starbucks incluye empresas gigantes como Dunkin' Donuts y McDonald's, así como cadenas pequeñas y cafeterías independientes en otros países. La Federación Nacional de Cafetaleros de Colombia entra en la batalla con planes de abrir 300 cafés Juan Valdez.

A pesar de esa competencia, Starbucks está entre las marcas globales de más rápido crecimiento. La cadena quiere ser la marca más reconocida y respetada del mundo. Así, Starbucks Corp., planea desarrollar nuevos productos y canales que capitalicen su sustancial valor de la marca y abrir muchas tiendas más en todo el mundo (unas 1 500 al año).[1]

Con los años, ¿ha trazado Starbucks planes razonables y congruentes?



www.starbucks.com

Objetivos del capítulo

En este capítulo veremos cómo planea una compañía, incluyendo a Starbucks, su programa total de marketing. Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

- La naturaleza y el alcance de la planeación y cómo encaja en el proceso administrativo.
- Semejanzas y diferencias entre misión, objetivos, estrategias y tácticas.
- La diferencia entre la planeación estratégica de una compañía y la planeación estratégica de marketing.
- Los pasos de la planeación estratégica de marketing.
- Propósito y contenido de un plan anual de marketing.
- Semejanzas y diferencias, así como debilidades y fuerzas, de varios modelos aplicados en la planeación estratégica.

Como se desprende del caso de Starbucks, el éxito de cualquier organización requiere una administración de marketing hábil. En el capítulo 1 definimos la parte de *marketing* de la expresión *administración de marketing* pero, ¿qué pasa ahora con la parte de *administración?* La **administración** es el proceso de planear, implantar y evaluar los esfuerzos de un grupo de personas que trabajan por una meta común. En este capítulo daremos un panorama del proceso de administración y examinaremos la planeación con cierto detalle. En el siguiente capítulo cubriremos la implantación y la evaluación, los otros dos pasos del proceso administrativo.

La planeación como parte de la administración

El proceso de administración aplicado al marketing consiste básicamente en 1) planear un programa de marketing, 2) ponerlo en marcha y 3) evaluar su rendimiento. Este proceso se ilustra en la figura 20.1

La etapa de *planeación* comprende el establecimiento de metas y el diseño de las estrategias y tácticas para alcanzarlas. La etapa de *implantación* entraña diseñar y asignar personal a la organización de marketing, para luego dirigir su operación de acuerdo con el plan. La etapa de *evaluación* consiste en analizar el desempeño en relación con las metas de la organización.[2] Esta tercera etapa indica la naturaleza continua e interrelacionada del proceso de administración. Es decir, los resultados de esta etapa se aprovechan para *planear* las metas y objetivos de periodos futuros. Así el ciclo continúa.

Naturaleza de la planeación

"Quien no sabe adónde va, cualquier camino lo llevará allá". El punto del axioma es que toda organización requiere planes generales y específicos para lograr su propósito. La administración debe empezar por decidir qué pretende lograr como organización total y trazar un plan estratégico para conseguir estos resultados. Con base en este plan general,

FIGURA 20.1

El proceso de administración en el marketing.



Durante décadas, una pequeña firma, Idus-Howard Inc., usó ventas personales y publicidad para comercializar mercancía de logotipos. Ésta recibía órdenes por teléfono y fax. Pero entonces la empresa cambió su nombre y acercamiento. Ahora, como eCompanyStore, se enfoca en cuentas más grandes y vende en línea. La firma procura “ayudar a nuestros clientes a manejar y procurar sus productos promocionales y uniformes con una velocidad y exactitud sin precedentes”.





cada división de la organización debe determinar cuáles serán sus propios planes. Desde luego, hay que considerar la función del marketing en estos planes.

Si planear es tan importante, ¿qué es exactamente la planeación? Dicho con sencillez, **planear** es decidir ahora qué se hará después, incluyendo cómo y cuándo se hará. Sin un plan no se puede actuar de manera eficaz y eficiente, porque no se sabe qué debe hacerse ni cómo.

En la **planeación estratégica,** los gerentes hacen corresponder los recursos de la organización con sus oportunidades de marketing en el largo plazo. Una perspectiva a largo plazo no significa que los planes se conciban o ejecuten con lentitud. La expresión **ventana estratégica** (*strategic window*) se usa para referirse al tiempo limitado en que los recursos de una empresa concuerdan con una oportunidad particular en el mercado.[3] En general, la “ventana” sólo está abierta durante un periodo relativamente breve. Así, una empresa debe ser capaz de moverse de manera rápida y decidida cuando se abre una ventana estratégica.

Una empresa en línea, Idus-Howard Inc., vio una ventana estratégica en la que podía multiplicar su volumen de ventas. La compañía, que vende productos promocionales, como ropa y cristalería con logotipos empresariales impresos, cambió de los métodos tradicionales a las ventas en línea. Para concentrarse en los clientes grandes, eCompanyStore tomó incluso la dolorosa decisión de dejar de atender a sus clientes pequeños. En dos años, la empresa aseguró 30 clientes relativamente grandes para los cuales construyó sitios de Internet, que cada uno utiliza para comprar a eCompanyStore diversos artículos promocionales que exhiben su propio logotipo.[4]

Conceptos esenciales de planeación

El lector necesita familiarizarse no sólo con los términos antes explicados, sino también con otros términos básicos que se emplean al estudiar la administración de marketing, sobre todo en la fase de planeación.

Misión

La **misión** de una organización enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de una organización.

Lennox International Inc., fue fundada hace más de 100 años por un operador de taller de máquinas que inventó un nuevo tipo de horno alimentado por carbón. Con los años, la compañía agregó nuevas líneas de productos y marcas. Con ventas anuales de alrededor de 3 mil millones de dólares, Lennox busca "...hacerlo sentirse más cómodo".




www.lennox.com

Una declaración de misión no debe ser muy extensa ni vaga ni demasiado estrecha y específica, para que revista utilidad. Decir que la misión de la compañía es "beneficiar a los consumidores de este país" es demasiado vago; declarar que el propósito es "fabricar pelotas de tenis" es demasiado estrecho. Ninguna de las dos declaraciones esboza beneficios significativos para los clientes, ni brinda lineamientos a los administradores. A menos que el propósito de la empresa sea claro para sus ejecutivos, la planeación estratégica probablemente culminará en desacuerdos y confusiones.

En otros tiempos, las compañías tendían a enunciar su misión en términos de productos, como "Hacemos hornos" (o teléfonos, o palos de golf). En la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen. Así, en lugar de "Hacemos copiadoras, impresoras y otro equipo para la administración de documentos", la declaración de la misión de Xerox Corporation es la de "ayudar a las personas a encontrar mejores formas de hacer un gran trabajo, al ser líderes constantes en tecnologías, productos y servicios de documentos que mejoren los procesos de trabajo y los resultados de negocios de nuestros clientes".[5]

www.xerox.com

Objetivos y metas Aunque a veces se diferencian, tratamos a los *objetivos* y a las *metas* como sinónimos. Un **objetivo** es un resultado deseado. La planeación eficaz comienza con un conjunto de objetivos que se alcanzan con la ejecución de los planes. Para que los objetivos sean valiosos y asequibles, deben:

- Ser claros y específicos.
- Estar enunciados por escrito.
- Ser ambiciosos pero realistas.
- Ser congruentes entre sí.
- Ser cuantitativamente mensurables, cuando es posible.
- Estar vinculados a un periodo particular.

Consideremos estos ejemplos:

Débil (demasiado general)		Alcanzable
Aumentar nuestra participación en el mercado.	→	Aumentar nuestra participación en el mercado a 22% el año próximo de nuestro nivel actual de 20%.
Mejorar la imagen de nuestra compañía.	→	Recibir, el próximo año, un reconocimiento a favor de parte de dos consumidores o grupos ambientalistas.

Estrategias y tácticas

El término *estrategia* se aplicaba originalmente a las operaciones militares. En los negocios, **estrategia** es un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión. En marketing, la relación entre los objetivos y las estrategias puede ilustrarse como sigue:

Objetivos		Estrategias posibles
Aumentar el próximo año las ventas 10% sobre la cifra de este año.	→	1. Intensificar los esfuerzos de marketing en los mercados internos. 2. Expandirse a nuevos mercados extranjeros.

Dos organizaciones podrían tener el mismo objetivo y aplicar estrategias contrastantes para alcanzarlo. Así, supongamos que esas dos compañías pretenden aumentar su participación de mercado en 20% durante los siguientes tres años. Para ello, una casa dedicada, digamos, a la industria de los alimentos empacados intensificaría sus esfuerzos en los mercados internos, en tanto que la empresa competidora se concentraría en ampliar sus mercados institucionales (por ejemplo, las organizaciones de servicios de alimentos). Por el contrario, dos organizaciones podrían tener objetivos diferentes pero escoger la misma estrategia para conseguirlos.

Una **táctica** es un medio por el que se pone en práctica la estrategia. Es un curso de acción más detallado y específico que la estrategia. Asimismo, las tácticas abarcan periodos más breves que las estrategias. Veamos una ilustración:

Estrategia		Táctica
Dirigir nuestra promoción a los hombres de 25-40.	→	1. Publicidad en revistas leídas por este segmento del mercado. 2. Patrocinar eventos que este grupo ve en televisión o a los cuales asiste.



Para que una táctica sea eficaz, debe coincidir y respaldar la estrategia con la cual se relaciona. En ocasiones, esto es difícil de hacer, como descubrió Planet Hollywood. Una estrategia clave para la cadena de restaurantes fue un tema elaborado alrededor de la figura de celebridades, muchas de las cuales eran inversionistas del negocio. Una táctica relacionada eran las constantes apariciones en los restaurantes de estrellas y otras personalidades bien conocidas. Sin embargo, la mayoría de las celebridades no quería relacionarse con la gente. También resultó perjudicial que la comida de los restaurantes fuera, en general, mala. En consecuencia, Planet Hollywood ha buscado la protección del capítulo 11 de bancarrotas en dos ocasiones y está en peligro de desaparecer, ya que la cadena se ha reducido de 80 restaurantes a 22.[6]

Preguntas clave para la organización

Los conceptos de misión, objetivos, estrategias y tácticas plantean preguntas importantes que debe responder toda organización que busca triunfar en los negocios o, más concretamente, en el marketing. Estas preguntas se resumen como sigue:

Concepto		Pregunta
Misión	→	¿En qué negocio estamos?
Objetivos	→	¿Qué queremos lograr?
Estrategias	→	En términos generales, ¿cómo vamos a realizar el trabajo?
Tácticas	→	En términos específicos, ¿cómo vamos a realizar el trabajo?

Alcance de la planeación

La planeación puede abarcar periodos breves o largos. La planeación estratégica es, por lo regular, de largo alcance, que abarca tres, cinco o inclusive más años. Exige la participación de la dirección y a menudo requiere personal de planeación.

La planeación a largo plazo atañe a los temas de toda la compañía, como ampliar o restringir la producción, mercados y líneas de productos. Por ejemplo, todas las compañías

de la industria de aparatos electrodomésticos deben anticiparse quizá hasta una década para identificar los mercados fundamentales, planear nuevos productos y actualizar las tecnologías de producción.

www.maytag.com

La planeación a corto plazo cubre un año o menos y es la responsabilidad de gerentes de nivel medio y bajo. Por ejemplo, sobre una base anual, Maytag Corporation necesita considerar cuestiones como en qué mercados meta se concentrará y si debe cambiar la mezcla de marketing para cada uno. Naturalmente, los planes a corto plazo deben ser compatibles con las intenciones más amplias de la organización.

La planeación de las estrategias de marketing debe ejecutarse en tres niveles:

- *Planeación estratégica de la compañía*. En este nivel, la administración define la misión de la compañía, impone las metas de largo alcance y formula estrategias generales para conseguirlas. Las metas y estrategias de la compañía se convierten en el marco de referencia para la planeación en las áreas funcionales de la empresa, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, *y* marketing.
- *Planeación estratégica de marketing*. Los ejecutivos de la dirección imponen las metas y estrategias del esfuerzo de marketing de la organización. Como es obvio, la planeación estratégica de *marketing* debe coordinarse con la planeación de *toda la compañía*.
- *Planeación anual de marketing*. Cubriendo un periodo específico, por lo general de un año, un plan anual de marketing se basa en la planeación estratégica de marketing de la empresa.

Las actitudes hacia la planeación estratégica parecen darse en ciclos. Durante la década de 1970, la planeación estratégica era muy valorada en las grandes corporaciones. Entonces, durante la década de 1980 y casi toda la de 1990, el enfoque cambió a la implantación y la evaluación, especialmente los esfuerzos por impulsar la eficacia y la rentabilidad. Ahora la planeación estratégica vuelve a ser favorecida, particularmente en lo que respecta a la expansión global. De hecho, en una encuesta 27% de los ejecutivos de nivel superior calificaron la planeación estratégica como la función de negocios más importante. Sólo el desarrollo de productos, situado en primer lugar por 29% de los participantes, tuvo una mayor puntuación.[7]

Ahora, un experto insta a los directivos para que modifiquen su pensamiento concerniente a la planeación estratégica. Una premisa fundamental, según esta nueva perspectiva, consiste en que es posible influir en algunos aspectos del macroambiente, como el establecimiento de nuevos modelos de negocios. Lo han hecho empresas de creación hasta cierto punto reciente, como eBay, E*Trade y Amazon.com.[8]

us.etrade.com

Planeación estratégica de la empresa

La **planeación estratégica de la compañía** consta de cuatro pasos esenciales:

1. Definir la misión de la organización.
2. Analizar la situación.
3. Plantear los objetivos de la organización.
4. Elegir las estrategias para alcanzar estos objetivos.

El proceso se muestra en la parte superior de la figura 20.2.[9] El primer paso, *definir la misión de la organización,* influye en la planeación subsiguiente. En algunas empresas este paso sólo precisa revisar la declaración actual de la misión y confirmar que todavía es apropiada. Sin embargo, este paso tan sencillo se omite muchas veces.

Realizar un análisis de la situación, el segundo paso, es vital porque muchos factores dentro y fuera de la compañía influyen en la planeación estratégica. Un **análisis de la situación** consiste en reunir y estudiar la información que atañe a uno o más aspectos específicos de la organización. En la sección siguiente diremos más sobre el análisis de la situación.

El tercer paso en la planeación estratégica de la compañía, *decidir un conjunto de objetivos,* guía a la organización para cumplir su misión. Los objetivos también brindan criterios para evaluar el desempeño.

FIGURA 20.2

Tres niveles de planeación organizacional.



En este punto de su planeación estratégica, la empresa ha determinado adónde quiere ir. El cuarto paso, *elegir las estrategias apropiadas*, indica cómo hará la compañía para llegar a ese fin. Las **estrategias de la organización** representan planes de acción amplios por medio de los cuales la empresa trata de cumplir su misión y alcanzar sus metas. Las estrategias se eligen para toda la compañía si es pequeña y tiene un solo producto o bien para cada división si se trata de una compañía grande con muchos productos o unidades.

¿Realmente las compañías trazan un plan estratégico y lo ponen por escrito? El resultado de una encuesta indica que casi 70% de las empresas tienen en marcha planes estratégicos; de éstas, casi 90% piensan que sus planes estratégicos han sido eficaces. Sin embargo, de acuerdo con datos más recientes, apenas 12% de las empresas relativamente pequeñas (las que tienen menos de 500 empleados) tienen un plan de largo alcance por escrito. De hecho, casi 60% de estas compañías no tienen planes escritos.[10]

Planeación estratégica de marketing

Después de la planeación para la empresa como un todo, la administración requiere trazar planes para cada área funcional importante, incluyendo marketing. Desde luego, la planeación de cada función debe estar guiada por la misión de toda la empresa y por sus objetivos.

La **planeación estratégica de marketing** es un proceso de cinco pasos:

1. Realizar un análisis de la situación.
2. Establecer objetivos de marketing.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado.
5. Diseñar una mezcla estratégica de marketing.

Estos cinco pasos se muestran en la parte central de la figura 20.2 e indican cómo se relacionan con los cuatro pasos de la planeación estratégica de la compañía. Enseguida analizamos cada paso.

Análisis de la situación

El primer paso de la planeación estratégica de marketing es el **análisis de la situación,** que consiste en examinar dónde ha estado el programa de marketing de la compañía, cómo ha funcionado y qué es probable que enfrente en los años por venir. Esto permite a la administración determinar si es necesario revisar los planes viejos o diseñar nuevos para conseguir los objetivos de la compañía.

El análisis de la situación normalmente abarca las fuerzas del ambiente externo y los recursos internos aparte del marketing que estudiamos en el capítulo 2. Este análisis también considera los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño del marketing. Hay que prestar la atención debida a identificar y evaluar a los competidores que atienden a los mismos mercados. Asimismo, como subrayaron dos asesores, es importante "quitarse las anteojeras", es decir, colocarse en nuevas perspectivas de las actividades centrales de la organización y poner en duda las premisas sobre cómo hace negocios (premisas tales como "debemos ofrecer precios competitivos").[11]

El análisis de la situación es crucial, pero puede ser costoso, prolongado y frustrante. Por ejemplo, es difícil extraer información fiel y oportuna de las "montañas" de datos compilados. Además, no siempre se consigue información valiosa, como las cifras de ventas o de participación en el mercado de los competidores.

Como parte del análisis de la situación, muchas empresas realizan una **evaluación SWOT,** mediante la cual identifican y evalúan las fuerzas (*strenghts*), debilidades (***weak**nesses*), oportunidades (***o**pportunities*) y amenazas (***t**hreats*). Para cumplir su misión, una organización necesita capitalizar sus fuerzas principales, superar o aliviar sus mayores debilidades, evitar las amenazas importantes y aprovechar oportunidades promisorias.[12]



Nos referimos a las fuerzas y debilidades intrínsecas de las organizaciones. Por ejemplo, una ventaja de Federated Department Stores es su gran tamaño, que le da —entre otras cosas— influencia para negociar con los proveedores. En cambio, una debilidad de la compañía son sus costos de operación relativamente elevados, que le dificulta ofrecer precios competitivos y obtener una buena utilidad.





Las oportunidades y las amenazas se originan fuera de la organización. De acuerdo con el director ejecutivo de Radio Shack, los avances en la computación y la tecnología de telecomunicaciones le dan a la cadena la oportunidad de "desmitificar la tecnología en todos los barrios de Estados Unidos". Con casi 7 000 tiendas, Radio Shack Corp., pretende ser el "detallista especializado más confiable" de diversos productos de alta tecnología, así como ofrecer servicios de instalación y soporte. Pero una amenaza es la variedad de los competidores, que van de cadenas de tiendas, como CompUSA, a gigantes de las telecomunicaciones, como SBC Communications, que tienen, hasta cierto punto, intenciones semejantes.[13]

Objetivos de marketing

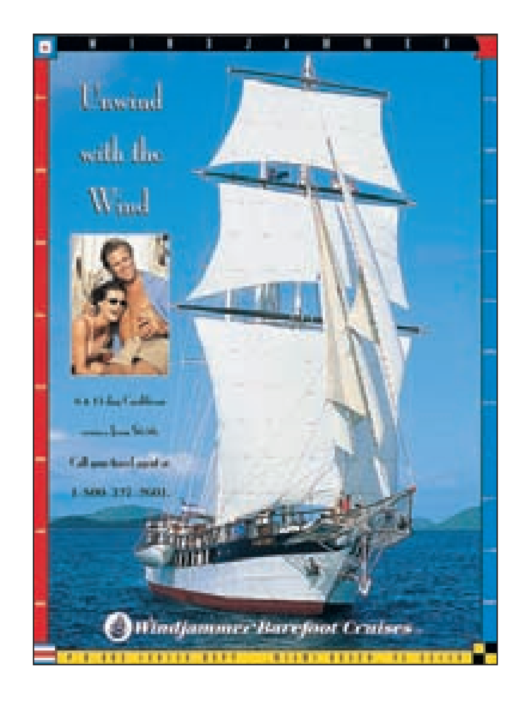
El siguiente paso en la planeación estratégica de marketing es *determinar los objetivos de marketing*. Las metas del marketing deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. De hecho, una *estrategia de la compañía* suele convertirse en una *meta de marketing*. Por ejemplo, para alcanzar un objetivo organizacional de una recuperación de la inversión de 20% el año siguiente, una estrategia organizacional sería incrementar la eficiencia del marketing 10%. Esta estrategia de la compañía se convertiría en una meta de marketing. A su vez, la estrategia de cambiar a todos los vendedores del pago por salario a base de comisión podría adoptarse para alcanzar esta meta de marketing.

Ya sabemos que la planeación estratégica requiere concordar los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado. Con esto presente, cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en esta área y en la organización. A continuación, los recursos deben asignarse de acuerdo con esas prioridades.[14]

Posicionamiento y ventaja diferencial

El tercer paso de la planeación estratégica de marketing abarca dos decisiones complementarias: *cómo posicionar un producto en el mercado* y *cómo distinguirlo de sus com-*

En contraste con los enormes cruceros de viaje, Windjammer Barefoot Cruises posiciona su producto como unas vacaciones más informales y menos repletas. Los "barcos altos" de Windjammer, cada uno con un largo y único historial, aloja a menos de 250 vacacionistas. Los cruceros recorren el mar Caribe, navegando primordialmente de noche y deteniéndose en varias islas de la región durante el día.





petidores. Según dijimos en los capítulos 6 y 9, el **posicionamiento** se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía. Por ejemplo, una empresa canadiense trata de ganar consumidores estadounidenses promoviendo el espantoso sabor de su jarabe para la tos. Como Buckley's Mixture no contiene azúcar ni alcohol para compensar el sabor químico, el lema proclama: "Sabe horrible. Y funciona".[15]



Después de posicionar el producto hay que encontrar una ventaja diferencial viable. La **ventaja diferencial** se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia. Algunas tintorerías buscaron una ventaja en el uso de solventes de petróleo en lugar del agente limpiador tradicional, que puede causar cáncer.[16]

Aparte de esforzarse por encontrar una ventaja, una compañía tiene que evitar una **desventaja diferencial** de su producto. Si volvemos al ejemplo de las tintorerías, las que usan agentes limpiadores "nuevos y mejorados" todavía necesitan ofrecer precios competitivos, pues de otra manera corren el riesgo de tener una *des*ventaja en el precio, que podría anular la ventaja ganada con el uso de otro método de limpieza.

Los conceptos de ventaja y desventaja diferenciales se aplican a bienes y servicios y, en algunos ámbitos, como las ventas al detalle, a empresas completas. Un asesor piensa que los detallistas pueden ganar una ventaja diferencial si fomentan una o más de cuatro dimensiones superlativas: precios *más* baratos, surtido *más* variado, mercancía *más* a la moda, establecimiento *más* cómodo. Nordstrom, un detallista de modas de especialidad con unas 100 tiendas en Estados Unidos, no compite en precios bajos, pero sobresale en los otros aspectos. Por el contrario, una empresa corre el riesgo de tener una *des*ventaja diferencial si en estas dimensiones está en el nivel promedio o es apenas "razonablemente buena".[17]





Mercados meta y demanda del mercado

Elegir los mercados meta es la cuarta etapa de la planeación de marketing. Como vimos en los capítulos anteriores, un **mercado** es un conjunto de personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y la disposición para comprar. Por ejemplo, muchas personas prefieren los viajes por aire *y* tienen la capacidad y la disposición para pagarlos. Sin embargo, este amplio grupo está compuesto de varios segmentos (es decir, partes del mercado) con diversas preferencias. Como por lo regular una organización no puede satisfacer a todos los segmentos con distintas necesidades, es prudente concentrarse en uno o algunos segmentos.

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Cuál carne tiene la ventaja?

Desde 1980, el consumo per cápita de carne de res se ha reducido de 34 a 29.5 kg anuales. ¿Cuánta carne de res se come en relación con otras carnes? En ese mismo periodo, la demanda de carne de puerco aumentó levemente, a unos 21.3 kg por persona, mientras que la de pollo se incrementó en forma acelerada, hasta unos 34 kg por persona. De hecho, la demanda de pollo se ha más que duplicado desde 1970. El consumo de carne de otra ave, el pavo, ha experimentado un crecimiento similar, con un consumo anual per cápita que alcanza ahora los 7.73 kilogramos.

Está claro que los productores de carne de res y de puerco enfrentan un problema de marketing. En la década de 1980, después de una amplia investigación entre los consumidores, los productores porcinos decidieron reposicionar su producto como "la otra carne blanca". La campaña posicionó exitosamente al puerco más cerca del pollo, que tiene una imagen de alimento más saludable en la mente de los consumidores, y más lejos de la carne de res, a la que se percibe como menos favorable. El único problema fue que la campaña no impulsó significativamente el consumo de carne de puerco. Así pues, en una campaña subsiguiente, los productores de cerdos promocionaron el sabor de la carne de puerco. Ahora, Smithfield Foods, un gran productor y procesador de carne de puerco, ha introducido al mercado una línea de carne de puerco fresca con más sabor y, en consecuencia, más grasosa.

Lograr una ventaja diferencial verdadera ha sido difícil en el caso de la carne de res. En fecha reciente, se ha hecho hincapié en la conveniencia y nutrición, apoyado con una campaña de marketing de 30 millones de dólares. Al mismo tiempo, los empresarios del ramo han realizado pruebas de cocina de nuevos productos fáciles de preparar. Se ha prestado mucha atención a reducir el tiempo de preparación, lo cual reviste importancia para los consumidores muy atareados. Una opción promisoria es la carne de res precocida en plantas de procesamiento, lo cual significa que está lista para la mesa luego de un breve lapso en el horno de microondas.

En otro frente, tanto los productores como las cadenas de supermercados luchan por vincular marcas con la carne roja como primer paso para lograr mayor lealtad de los clientes. Después de que Tyson Foods Inc., adquiriera IBP Inc., el rey del pollo sustituyó su propia marca Tyson por varias marcas regionales de carne de res y cerdo de IBP. Otra marca de productor ampliamente publicitada es Certified Angus Beef. Las cadenas de supermercados hacen su propia asignación de marca, como las carnes de res Blue Ribbon de Albertson's y Rancher's Reserve de Safeway.

Los precios de la carne de res también se elevaron a partir de 2003, obligando a los productores a buscar cortes más económicos. Basados en un estudio extenso, la industria de la carne de res presentó cortes más económicos del lomo y cuartos traseros de la vaca. Por ejemplo, el corte del "lomo *petite* tierno de res" se está posicionando para competir con la pechuga de pollo sin hueso y sin pellejo.

¿Cuál es, o podría ser, la ventaja diferencial de la carne de res en comparación con la de puerco o pollo?

Fuentes: "Overview of U.S. Meat and Poultry Production and Consumption", hoja de datos del American Meat Institute, marzo de 2005; *www.meatami.com/content/presscenter/factsheets_infokits/factsheetmeatproductionandconsumption.pdf*; Katy McLaughlin, "New Steaks Shoulder Their Way Onto the Grill", *The Wall Street Journal*, 30 de junio de 2005, pp. D1, D4; Chris Flores, "Smithfield Breeds Fattier Line of Pork Fit for Low-Carb Dieters", *Daily Press* (Newport News, VA), 14 de enero de 2005, p. A1; Ed Murrieta, "Beef Suppliers Specialize to Encourage Brand Loyalty", *The News Tribune* (Tacoma, WA), 22 de septiembre de 2004, p. E1; Wendy Zellner, "Tyson: Is There Life Outside the Chicken Coop?", *BusinessWeek*, 10 de marzo de 2003, p. 77; Scott Kilman, "Branding Beef: A Roast Is a Roast?", *The Wall Street Journal*, 20 de febrero de 2002, p. A1; Howard Riell, "Convenience & Nutrition", *Supermarket Business*, 15 de diciembre de 1999, p. 90; y Daniel Rosenberg, "Pork Is Tasty, Say National Ads That Shift Focus from Nutrition", *The Wall Street Journal*, 13 de agosto de 1997, p. B5.

Un **mercado meta** es el grupo de personas u organizaciones al que la empresa dirige su programa de marketing. A fin de seleccionar estos mercados, la empresa debe pronosticar la demanda, es decir, las ventas, en los segmentos de mercado que parezcan promisorios. Como estudiamos en el capítulo 6, los resultados de este pronóstico son información valiosa para decidir si vale la pena un segmento específico o deben considerarse segmentos alternativos.

Mezcla de marketing

Para analizar sus oportunidades, la gerencia debe diseñar una **mezcla de marketing,** que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos: un producto, cómo se distribuye, cómo se promueve y cuál es su precio. Estos cuatro elementos, que tratamos con detalle en los capítulos 8 a 19, tienen por objeto complacer al mercado meta e, igualmente importante, cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

Cada elemento de la mezcla de marketing contiene numerosas opciones. Más aún, las decisiones sobre uno de los elementos influyen en las otras. Quienes toman las decisiones de marketing deben considerar estas opciones y relaciones cuando diseñan una mezcla de marketing para cierto mercado meta. El siguiente es un ejemplo convincente de una mezcla de marketing que satisface a los clientes. En busca de proporcionar "la mejor atención en el aire", Midwest Airlines ofrece varias mejoras, como asientos de piel, espacio adicional para las piernas en los asientos en muchos vuelos y galletas con chispas de chocolate recién horneadas en los vuelos vespertinos. Midwest aplica los métodos habituales del ramo para promover y distribuir su servicio y equiparar las tarifas por asiento de sus competidores, al tiempo que provee el servicio de clase de negocios. Aun con una mezcla de marketing agradable para el cliente y ganadora de reconocimientos, la casa matriz de Midwest Airlines ha luchado para ser rentable ante una fuerte competencia de precios y el creciente costo del combustible.[18]



Planeación anual de marketing

Aparte de la planeación estratégica para varios años, también es vital una planeación más concreta y a corto plazo. Así, como se muestra en la parte inferior de la figura 20.2, la elaboración de un plan anual sigue a la planeación estratégica. Un **plan anual de marketing** es el programa detallado de acción de las actividades de marketing en el año por división específica de la empresa o producto importante. Debe ser un documento escrito, no sólo un concepto mental.

Normalmente debe prepararse un plan aparte para cada producto importante y división de la compañía. En ocasiones, se crean planes separados para las marcas clave y los mercados meta importantes. Como su nombre implica, el plan cubre un año; sin embargo, hay excepciones. A causa de la naturaleza estacional de algunos productos o mercados, puede ser aconsejable preparar planes para periodos más cortos. En el caso de la ropa de moda, los planes se hacen para cada temporada, que dura sólo unos cuantos meses. El horizonte de planeación es todavía más corto en la actual economía de la información. Como se señala en un artículo: "en Internet las compañías tienen que estar listas para cambiar metas y estrategias prácticamente de la noche a la mañana".[19]

Propósitos y responsabilidades

Un plan anual de marketing cumple varios propósitos:

- Resume las estrategias y tácticas de marketing con las que se alcanzarán los objetivos concretos el año siguiente. Así, se convierte en una guía sobre "cómo hacerlo" para los ejecutivos y otros empleados de marketing.

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

Suponga que es el gerente de producto de una línea de teléfonos celulares. El año pasado, su marca cayó del segundo al tercer lugar en ventas. Atribuye ese fenómeno a una campaña publicitaria comparativa injusta de la compañía que ahora ocupa el segundo lugar. En ella se usaron anuncios en los que se mencionaban supuestas deficiencias de los teléfonos de su compañía.

En forma inesperada, tiene la oportunidad de recuperar el segundo lugar en ventas, cuando uno de sus representantes de ventas le lleva una copia del plan de marketing de su competidor para el año venidero. El representante lo encontró sobre una silla al término de un seminario en el que participaron representantes de diversos fabricantes de teléfonos celulares y productos afines. Después de estudiar el documento, podría modificar sus planes para contrarrestar las estrategias de la otra empresa.

Aunque no compró ni robó el plan de marketing, ¿es ético leerlo y usarlo?

Fuentes: Mary Ellen Bates, "What Makes Information Public?", *Online*, noviembre/diciembre de 2004, p. 64; y Skip Kaltenheuser, "Working the Crowd", *Across the Board*, julio/agosto de 2002, pp. 50+.

- El plan también señala lo que hay que hacer con respecto de los otros pasos del proceso administrativo, a saber, la implantación y la evaluación del programa de marketing.
- Además, el plan esboza quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar.

El ejecutivo responsable de la división o producto que comprende el plan es quien lo prepara o pide a una o varias personas clave de su personal que lo hagan. La preparación puede comenzar seis meses antes o más de que comience el periodo que comprende. El trabajo inicial incluye las investigaciones necesarias y la organización de otras fuentes de información. La parte más intensa ocurre de uno a tres meses antes de la fecha de inicio del plan. Los últimos pasos son hacer que la dirección revise y apruebe el plan. Su revisión podría ser necesaria antes de conseguir la aprobación definitiva. La versión final del plan, o partes importantes de él, debe compartirse con todos los empleados que participarán en la implantación de las estrategias y tácticas acordadas.

Contenido recomendado

La planeación anual de marketing sigue una secuencia parecida a la planeación estratégica de marketing. Sin embargo, la planeación anual tiene un marco temporal más breve y es más específico, especialmente respecto de los planes que delinea. Con todo, como se muestra en la tabla 20.1, en las principales secciones del plan anual se brinda la atención debida a temas cubiertos en la planeación estratégica de marketing.[20]

En un plan anual, se dedica más atención a los detalles tácticos que en otros niveles de planeación. Como ejemplo, la planeación estratégica de marketing podría destacar las ventas personales en la mezcla de marketing. En tal caso, el plan anual recomendaría aumentar la contratación en las universidades como fuente de más vendedores.

TABLA 20.1 Contenido de un plan anual de marketing

1. ***Resumen ejecutivo.*** En esta sección de una o dos páginas se describe y explica el curso del plan. Está destinado a los ejecutivos que quieren las generalidades del plan, pero no necesitan enterarse de los detalles.
2. ***Análisis de la situación.*** En esencia, el programa de marketing de una gran división de la compañía (llamada unidad estratégica de negocios) o de un producto que cubre el plan se examina en el contexto de las condiciones actuales, pasadas y futuras pertinentes. Buena parte de esta sección se derivaría de los resultados de la planeación estratégica de marketing. En esta sección se incluye otra información de particular relevancia para el periodo planeado de un año.
3. ***Objetivos.*** Los objetivos del plan anual son más concretos que los del programa estratégico de marketing. Sin embargo, los objetivos anuales deben contribuir a que se consigan las metas en la organización y las metas estratégicas de marketing.
4. ***Estrategias.*** Como en la planeación estratégica de marketing, las estrategias del plan anual deben indicar qué mercados meta se van a satisfacer mediante una combinación de producto, precio, distribución y promoción.
5. ***Tácticas.*** Actividades específicas, a veces llamadas planes de acción, concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior. Para que sea más fácil entender las estrategias y las tácticas, hay que tratarlas juntas. Las tácticas responden a las preguntas *qué, quién* y *cómo* para los esfuerzos de marketing de la compañía.
6. ***Programas financieros.*** En esta sección se anotan dos clases de información: ventas proyectadas, gastos e ingresos en lo que se llama declaración financiera pro forma, y los montos de los recursos dedicados a las diferentes actividades en uno o más presupuestos.
7. ***Calendario.*** Esta sección, que muchas veces incluye un diagrama, responde la pregunta *cuándo* se realizarán durante el año próximo las diversas actividades de marketing.
8. ***Procedimientos de evaluación.*** En esta sección se abordan las preguntas *qué, quién, cómo* y *cuándo* en relación con la medición del desempeño a la luz de las metas durante el año y al final del periodo. Los resultados de las evaluaciones durante el año pueden llevar a ajustes en las estrategias o tácticas del plan, o incluso en los objetivos que van a conseguirse.

En realidad, un plan anual de marketing se relaciona con los tres pasos del proceso de administración, no sólo con la planeación. Las secciones 5 a 7 de la tabla 20.1 se ocupan de la implantación y la sección 8 trata de la evaluación. Para aumentar la probabilidad de hacer una revisión cuidadosa, algunas empresas limitan los planes anuales a cierta extensión, digamos, 20 páginas.

Modelos selectos de planeación

Durante más de tres décadas, se diseñaron varias teorías o herramientas, nosotros las llamamos *modelos*, para ayudar en la planeación estratégica. La mayor parte de estos modelos pueden aplicarse en la planeación estratégica de la compañía y en la planeación estratégica de marketing. En esta sección se analizan brevemente varios modelos de planeación que han recibido mucha atención en los últimos años. Sin embargo, primeramente debe familiarizarse con una forma de organización, la unidad estratégica de negocios, que es parte integral de la planeación y estructura organizacional de las compañías.

Unidades estratégicas de negocios



Casi todas las compañías grandes y medianas, y hasta algunas pequeñas, constan de varias unidades y producen numerosos artículos. En tales compañías, la planeación de toda la casa no funge como una guía eficaz para ejecutivos que supervisan las diversas divisiones. Altria Group, Inc. (antes Philip Morris Company) provee un ejemplo. La misión, objetivos y estrategias de su división de tabaco son, y deben ser, muy diferentes de las que hay en la división de alimentos procesados.

En consecuencia, para que la planeación y las operaciones sean más eficaces, la organización que tiene varios negocios o productos debe dividirse de acuerdo con sus principales mercados o productos. Cada una de esas entidades se denomina **unidad estratégica de negocios** (**UEN**), que puede ser una división grande de la organización, un grupo de productos relacionados o incluso un solo producto o marca importante. Para denominarse UEN,



Las compañías McGraw-Hill "proporcionan información esencial y percepciones que ayudan a individuos, mercados y sociedades a desempeñarse a todo su potencial". La empresa lo hace a través de tres unidades estratégicas de negocios: servicios de información y medios (incluyendo la revista *BusinessWeek*); educación (incluyendo la publicación de libros de texto como éste); y servicios financieros (incluyendo a Standard & Poor's, promovido en este anuncio).



una entidad debe: ser un negocio identificable por separado, tener una misión propia, tener sus propios competidores, y tener su propio equipo de ejecutivos, con responsabilidad de obtener ganancias.

Una dificultad en el establecimiento de las UEN en una organización es llegar al número *óptimo*. Si son demasiadas pueden anegar a la dirección con detalles sobre planeación, operación y rendición de informes. Si son pocas puede ocurrir que cada una abarque un campo excesivo para la planeación significativa.

Las UEN de dos compañías gigantescas y una organización no lucrativa son las siguientes:

- *The Boeing Company*: Aeronaves comerciales, sistemas de defensa integrados, soluciones financieras y Connexion by Boeing (servicio de Internet para aviones en vuelo).
- *Su universidad o facultad*: Varias escuelas (como negocios o ingeniería) o bien diferentes sistemas educativos (como planes de estudios y aprendizaje a distancia).

Ahora consideremos varios modelos de planeación bien conocidos.

Matriz de crecimiento de mercado y producto

Muchas organizaciones quieren o necesitan crecer y, por ello, sus objetivos frecuentemente se centran en el crecimiento, es decir, el deseo de incrementar los ingresos y las ganancias. Al buscar el crecimiento, una compañía debe considerar *tanto* sus mercados *como* sus productos. A continuación, tiene que decidir si continúa haciendo lo que está haciendo, y quizá lo mejora, o emprende nuevos negocios. La **matriz de crecimiento de mercado y producto** ilustra estas opciones.[21]

Como se muestra en la figura 20.3, son cuatro las estrategias fundamentales de crecimiento del mercado o producto:

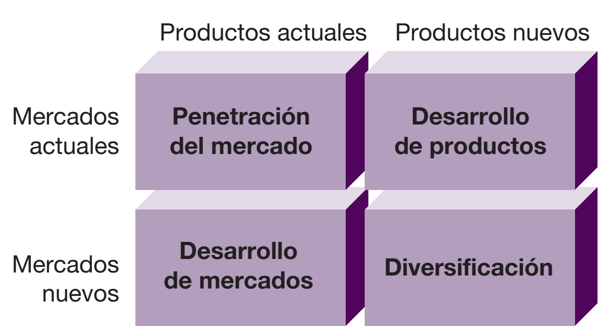
- *Penetración del mercado*: Una compañía trata de vender más de sus productos actuales a sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo son gastar más en publicidad o en ventas personales. Por ejemplo, la Wm. Wrigley Jr. Co., depende de esta estrategia y exhorta a los fumadores a mascar chicle donde se prohíba fumar. O una compañía pretende ser la única proveedora ofreciendo un tratamiento de preferencia a los clientes que centren en ésa todas sus compras.



- *Desarrollo de mercados*: Una empresa sigue vendiendo sus productos actuales pero a un mercado nuevo. Las compañías que dependen en gran parte de unos cuantos clientes usualmente emprenden el desarrollo de mercados para distribuir el riesgo. Exline Inc., fabricante de maquinaria de Salina, Kansas, se vio forzada a hacerlo cuando ocurrió la implosión de Enron Corp., y otros grandes clientes del ramo de la energía. En el contexto de los bienes de consumo, líneas de cruceros como Carnival y Royal Caribbean han centrado sus actividades de marketing en casi 90% de estadounidenses que no ha tomado un crucero.[22]
- *Desarrollo de productos*: Una empresa crea productos nuevos para venderlos en los mercados actuales. Por ejemplo, algunas estaciones de esquí preparan pendientes empinadas y peligrosas para atraer a los clientes que buscan emociones "extremas"; la compañía Walt Disney ha agregado más "recorridos de emoción" en sus parques temáticos por el mismo motivo. La compañía Wrigley también sigue esta estrategia introduciendo goma de mascar mentolada para adolescentes. The Medical Center Pharmacy de Scottsbluff, Nebraska, se expandió ofreciendo nuevas líneas de productos, primero, sillas de ruedas y camas hospitalarias para uso doméstico y, enseguida, reparación a domicilio e incluso fabricación personalizada de dichos productos. Estos movimientos tienen el fin de satisfacer mejor a los clientes existentes y generar más ingresos con ellos.[23]

FIGURA 20.3

Matriz de crecimiento de mercado y producto.



PERSPECTIVA GLOBAL

¿Es la expansión a China una estrategia de crecimiento aconsejable?

Una de las cuatro estrategias de crecimiento de producto-mercado es poner los bienes y servicios de la compañía a la venta en nuevos mercados. En este contexto, el mercado adicional podría ser un grupo demográfico, un tipo de organización o una región del mundo que todavía no atienda la empresa.

Muchas compañías estadounidenses y europeas han elegido a China como mercado de expansión. Su grado de éxito ha sido muy variable. En cuanto a resultados negativos, la cadena de supermercados holandesa Ahold se vio forzada a retirarse de China. Nestlé ha estado operando en China por alrededor de 25 años. Sin embargo, la compañía suiza ha luchado por ganar una posición dominante en varias categorías, incluyendo dulces y chocolates, fórmula infantil y agua embotellada. En China, Nestlé enfrenta la competencia de empresas domésticas y taiwanesas. Además, tiene que luchar con empresas multinacionales que se enfocan en categorías específicas; por ejemplo, el Grupo Danone ha tenido éxito vendiendo agua embotellada.

En lo concerniente a resultados positivos, Coca-Cola tiene más de 30 000 empleados y 33 plantas embotelladoras dos décadas después de iniciadas sus operaciones en China. Las compañías extranjeras más exitosas son las operadoras de grandes tiendas de descuento. como la francesa Carrefour y Wal-Mart. Para competir con marcas domésticas más baratas, L'Oreal, una empresa francesa, ha usado celebridades chinas para promover las virtudes de sus cosméticos. Y dando crédito a quien honor merece, Nestlé se ha ganado el puesto número uno en la categoría de café instantáneo.

He aquí ciertos aspectos del mercado chino que probablemente rijan los ajustes estratégicos:

- Los consumidores chinos de grandes áreas urbanas gustan de los bienes occidentales y la conveniencia de las grandes tiendas, que les permiten realizar todas las compras en un solo sitio.
- Los consumidores chinos de grandes áreas urbanas gustan de los bienes occidentales y la conveniencia de las grandes tiendas, que les permiten realizar todas las compras en un solo sitio.
- La distribución de productos en las áreas rurales se dificulta por las grandes distancias y el estado deficiente de los caminos.
- Las marcas chinas están atrincheradas en las áreas rurales. En 1988, cuando P&G entró en China, había sólo 30 marcas de productos para cuidado del cabello en todo el país. Después de presenciar el éxito de dicha compañía, surgieron más de 1 800 marcas locales, muchas de ellas imitaciones de los productos de P&G.
- Lograr economías de escala reviste importancia especial en China porque los costos operativos, en especial los de distribución, son mucho mayores que en Occidente. Ésa es otra razón de que los enormes "hipermercados" hayan tenido mucho éxito en áreas urbanas.

Por supuesto, dada la enorme magnitud del mercado chino, un flujo constante de compañías, que van de Mango, el detallista de modas, a la cervecera SAB Miller, han ingresado al país más poblado del mundo. Los nuevos participantes deben tomar nota de la observación del empleado de un gran detallista británico, "nuestro negocio en China funciona de manera muy distinta a cualquier otra parte del mundo. Debido a las vastas diferencias regionales, nos enfocamos mucho en los mercados locales en términos de nuestra oferta a los clientes y usamos un enorme ejército de compradores regionales".

Fuentes: "Western Brands Vie to Fulfill Eastern Promise", *Marketing Week*, 21 de abril de 2005, p. 24; Leslie T. Chang, "Nestlé Stumbles in China's Evolving Market", *The Wall Street Journal*, 8 de diciembre de 2004, p. A10; "Coca-Cola Starts Profiting 10 Years After Re-entering China", *SinoCast China Business Daily News*, 10 de noviembre de 2004, p. 1; Brian Caulfield y Ting Shi, "Getting a Leg Up in China", *Business 2.0*, enero/febrero de 2004, pp. 69-70; Vasantha Ganesan, "Royal Ahold Leaving Malaysia's Retail Scene?", *Business Times*, 2 de abril de 2003, p. 1; y "Not So Fuzzy", *The Economist*, 23 de febrero de 2002, pp. 66+.

- *Diversificación.* Una compañía desarrolla nuevos productos para vender en nuevos mercados. Por citar un ejemplo, en diversos puntos de su historia Boeing Company cambió de las aeronaves a la comercialización de otros vehículos (sistemas de tren ligero o hidrodeslizador) y servicios diversos (planeación urbana o desalinización de abastos de agua). Este método es riesgoso porque no descansa en los productos de éxito de la compañía ni en su posición establecida en uno o más mercados. Algunas veces funciona, pero otras no. Según una investigación del despacho de consultoría Bain & Co., las empresas diversificadas no obtienen resultados financieros tan buenos como los de organizaciones relativamente enfocadas.[24]

Nike Inc., deseaba promover las ventas de sus zapatos de atletismo a través de una distribución más amplia. Para hacerlo, compró la marca Starter, pero decidió no colocar el símbolo de la famosa "palomita" en estos zapatos. Wal-Mart Stores Inc., aceptó distribuir el calzado Starter con un precio al menudeo de menos de 40 dólares. Las estrategias de marketing escogidas para la marca Starter tienen el propósito de no quitar ventas a los zapatos Nike de mayor precio.







Con el tiempo, a medida que cambian las condiciones del mercado, una compañía puede modificar sus estrategias de crecimiento de productos y mercados. Por ejemplo, si su mercado actual está saturado, una compañía puede no tener otra opción que aventurarse en nuevos mercados. Tal fue el camino seguido por Liz Claiborne Inc., que se había ganado una reputación por confeccionar ropa de moda para mujeres profesionistas. En última instancia, la compañía añadió nuevas marcas para atender una variedad de mercados meta, especialmente las compradoras más conscientes del presupuesto. En la actualidad, las etiquetas de Claiborne, como Villager y Crazy Horse, se encuentran en una gama amplia de tiendas, incluidas Kohl's y JCPenney.[25]

Al ejecutar una o más estrategias de crecimiento de productos y mercados, es evidente que una compañía quiere aumentar sus ventas y ganancias. Sin embargo, en el caso del desarrollo de productos, es posible que los ingresos de los productos nuevos se generen a expensas de otros productos que vende esa compañía. Esta situación se llama **canibalización.** Eastman Kodak Co., se dio cuenta de que las ventas de sus películas tradicionales podrían caerse cuando introdujera productos de digitalización de imágenes. La confeccionadora Claiborne, de la que hablamos en el párrafo anterior, acepta cierto grado de canibalismo. Wal-Mart comprende que sus nuevos supercentros restan ventas a las tiendas existentes, pero cree que los beneficios, como la agregada participación de mercado y mayor eficiencia en la distribución, superan este costo. Aún sabiendo que la canibalización de sus marcas insignia ocurriría, la Coca-Cola Company introdujo refrescos de cola de bajas o ninguna calorías (como Coca-Cola Zero, C2) para mantener a los consumidores alejados del agua embotellada y las bebidas basadas en frutas.[26]

¿Por qué una compañía emprende acciones que podrían terminar en canibalismo? Muy fácil; si no introduce nuevos productos o canales para satisfacer mejor a sus clientes actuales, uno o más competidores, sin duda, lo harán. Si eso ocurre, la empresa pasiva perderá clientes y, con ellos, ingresos. Un estudio centrado en las industrias de alta tecnología arroja una luz favorable sobre el canibalismo y concluye que el éxito con productos nuevos verdaderamente innovadores exige estar dispuesto al canibalismo para conseguir ganancias sustanciales en el futuro.[27]

Matriz BCG

La **matriz BCG**, creada por la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group, data de más de 30 años.[28] Con este modelo, una organización clasifica cada una de sus UEN (y a veces sus principales productos) de acuerdo con dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia *y* la tasa de crecimiento en la que opera la compañía. Cuando los factores se dividen en categorías alta y baja, se crea una cuadrícula de 2 × 2, como se aprecia en la figura 20.4.

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN

¿Fomenta Internet el canibalismo?

Con el auge de Internet, cada vez más compañías enfrentan el tema del canibalismo. Las ventas en línea pueden resultar en canibalización, quitando ventas a otros canales. No hay duda de que PETsMART.com se lleva algunos clientes de las tiendas físicas homónimas. Sin embargo, las ventas basadas en la red de PETsMART pueden tener otros beneficios, como gastos de operación más bajos y atraer a clientes que no están ubicados cerca de una de las tiendas físicas de la cadena.

El canibalismo se vuelve más polémico cuando los nuevos esfuerzos, sean en línea o no, se llevan o se pueden llevar las ventas de miembros independientes del canal. Por ejemplo, las representantes de ventas independientes de Avon se sentían preocupadas de que la adición de un sitio web, y otros canales, les quitaran ventas y redujeran sus ingresos. Los distribuidores de autos y camiones reaccionaron de la misma manera a las incursiones en Internet que emprendieron los fabricantes, ahora abandonadas.

Si las ventas e ingresos adicionales de los nuevos productos hacen más que compensar las reducciones que sufren los productos existentes, entonces el canibalismo puede ser benéfico. Un escritor de negocios llegó a la conclusión siguiente: "Los detallistas convencionales se han dado cuenta de que los beneficios de unirse a la comunidad en línea contrarrestan sobremanera cualquier posible canibalismo competitivo". Con eso en mente, la empresa Krause's Furniture, del sur de California, ha agregado un sitio web con un catálogo extenso de productos electrónicos, como otro canal para sus mercancías.

Otra perspectiva es que es preferible cierto grado de canibalismo a perder clientes ante los competidores. Con eso en mente, Ameritrade presentó iZone, una versión sin adornos de menor precio de su servicio de corretaje. Disponible en línea, o por pulsación de botones del teléfono para inversionistas experimentados que presumiblemente no necesitan acceso a la investigación y las cotizaciones en vivo de Ameritrade, recorta la comisión por transacción a la mitad.

Para las compañías que enfrentan la competencia en línea, el canibalismo es esencial. De acuerdo con un observador: "Las compañías que aprendan hoy a canibalizarse mandarán mañana en la jungla de los negocios. Las que no aprendan, acabarán en el plato de alguien más".

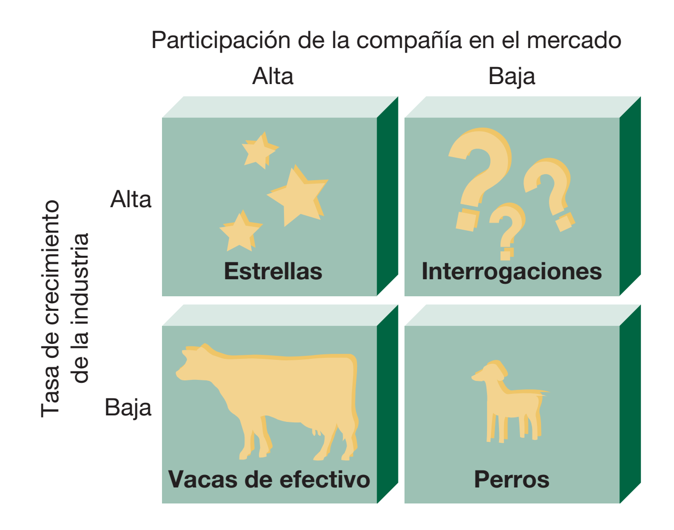
Fuentes: Jed Horowitz, "Ameritrade Offers $5 Stock Trade as Brokers Price War Heats Up", *The Wall Street Journal*, 11 de enero de 2005, p. D3; Connie Robbins Gentry, "When Worlds Collaborate", *Chain Store Age*, abril de 2001, pp. 101+; y Jerry Useem, "Internet Defense Strategy: Cannibalize Yourself", *Fortune*, 6 de septiembre de 1999, pp. 121-122+.

A su vez, los cuatro cuadrantes de la cuadrícula representan categorías distintas de UEN o productos principales. Las categorías difieren no sólo en cuanto a la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria, sino también por las necesidades de efectivo y las estrategias apropiadas.

- *Estrellas*. Participación alta en el mercado y tasa alta de crecimiento de la industria son características de las UEN de esta categoría. Sin embargo, una UEN con esos atributos plantea dificultades a la compañía porque requiere mucho efectivo para no dejar de ser competitiva en los mercados crecientes. Son imperativas unas estrategias de marketing

FIGURA 20.4

La matriz BCG.



agresivas para que las estrellas mantengan o aumenten su participación en el mercado. Las marcas principales de automóviles "de lujo", como BMW y Lexus, actualmente son vistas como estrellas. Aunque ninguna de estas marcas tenga una cuota de mercado de liderazgo sobre una base absoluta, cada una tiene un éxito relativamente bueno en un segmento que se amplía en el mercado de los autos nuevos.[29]

- *Vacas de efectivo*. Estas UEN tienen una gran participación en el mercado y hacen sus negocios en industrias maduras (de bajo crecimiento). Cuando el crecimiento de una industria disminuye, las estrellas pasan a esta categoría. Como la mayoría de los clientes se han quedado algún tiempo y todavía son leales, los costos de marketing de una vaca de efectivo no son elevados. En consecuencia, genera más efectivo del que puede invertirse con provecho en sus propias operaciones. Como resultado, las vacas de efectivo pueden ser "ordeñadas" para sustentar la necesidad de recursos de otras UEN. Las estrategias de marketing de las vacas de efectivo pretenden defender la participación en el mercado reforzando, principalmente, la lealtad del cliente. Como ejemplos, considere las sopas enlatadas Campbell's y los constantes esfuerzos de Gillette por impulsar sus repuestos de rastrillos, cepillos de dientes y pilas.[30]



- *Interrogaciones* (a veces llamadas *niños problemáticos*). Son UEN caracterizadas por una baja participación en el mercado, pero con una alta tasa de crecimiento de la industria. Una interrogación no ha alcanzado un punto de apoyo en un mercado en expansión muy competido. La duda en torno a este grupo de UEN es si pueden ganarse una participación adecuada en el mercado y ser rentables. Si la dirección opina que "no", la UEN debe desmantelarse o liquidarse. Si en cambio dice "sí", la empresa debe proveer el efectivo para establecer una participación en el mercado (más efectivo que la interrogación característica generada por sus propios ingresos). Las estrategias de marketing apropiadas se enfocan en tener una ventaja diferencial fuerte y, por tanto, lograr el apoyo de los clientes. Blockbuster Inc., usa su principal fuente de ingresos desde hace mucho tiempo, la renta de videocasetes y ahora de DVD, para entrar en un área de crecimiento: la venta de películas y juegos en DVD. Sin embargo, dicha actividad constituye un signo de interrogación en virtud de la presencia de competidores más grandes y bien atrincherados, en particular Wal-Mart, que asigna precios muy bajos a los DVD para generar tráfico en sus tiendas. Blockbuster considera que sus ventajas abarcan recompensar a los compradores de DVD con una renta gratuita y permitir a los clientes que rentan DVD la compra de un ejemplar de la película correspondiente. En alquileres en línea, Netflix tiene un valor de la marca considerable y tres millones de suscriptores (al menos dos veces el grupo de suscriptores de Blockbuster).[31]



- *Perros*. Estas UEN tienen una baja participación en el mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. Normalmente, una compañía no encontraría prudente invertir fondos sustanciales en una UEN de esta categoría. Las estrategias de marketing para los perros pretenden maximizar cualquier ingreso potencial reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para ganar participación en el mercado. Pero la compañía puede declarar "¡basta!" y desmontar o liquidar al perro. Incluso Wal-Mart tuvo que enfrentar algunos perros y acabó por vender sus divisiones Deep Discount Store y Helen's Art and Crafts. General Motors prácticamente cerró su división Oldsmobile y ha empezado a evaluar si Pontiac y/o Buick también son perros que deben descontinuarse.[32]

Las carteras de casi todas las organizaciones que tienen varias UEN o productos importantes tienen una mezcla de estrellas, vacas de efectivo, interrogaciones y perros. Consideremos la situación de una compañía. Las marcas distintivas de PepsiCo: Frito's, Pepsi, Quaker Oats, Mountain Dew, Gatorade y Tropicana, pueden describirse como vacas de efectivo. La compañía también espera que su marca de agua embotellada Aquafina sea otra estrella. Recientemente, PepsiCo (al igual que Coca-Cola y otros competidores) introdujo aguas embotelladas de sabores, como Aquafina Sparkling y FlavorSplash, las cuales empezaron como interrogantes. Finalmente, Pepsi ha tenido algunos perros, como la bebida de cola clara Crystal, y Pepsi Blue, una cola con sabor a bayas, que atrajeron a pocos clientes y, de tal suerte, fracasaron.[33]



En el terreno de las finanzas, un inversionista necesita una cartera equilibrada en cuanto a riesgos y ganancias posibles. Del mismo modo, una compañía debe buscar una cartera equilibrada de UEN. Desde luego, las vacas de efectivo son necesarias, quizá indispensables. Las estrellas e interrogaciones son también parte de una cartera equilibrada, ya que los productos en los mercados en crecimiento determinan el desempeño a largo plazo de la compañía. Aunque los perros son indeseables, es rara la compañía que no tiene por lo menos uno.

www.rollerblade.com

Por lo regular, una empresa no puede afectar la tasa de crecimiento de su industria (una excepción es la empresa dominante en una industria nueva y de rápido crecimiento); algunos ejemplos recientes son Microsoft en el software de sistemas operativos y Rollerblade, Inc., en el mercado de patines con ruedas en línea. Si es imposible influir en la tasa de crecimiento, las compañías deben inclinarse al otro factor de la matriz BCG: la participación de mercado. Por ende, las estrategias basadas en esta matriz tienden a centrarse en formar o mantener una participación, dependiendo de cuál de las cuatro categorías de UEN se trata. Las diversas estrategias requieren distintas sumas de efectivo, lo que significa que la administración debe asignar continuamente recursos limitados de la empresa (en particular el efectivo) para esfuerzos de marketing distintos.

Grid comercial GE

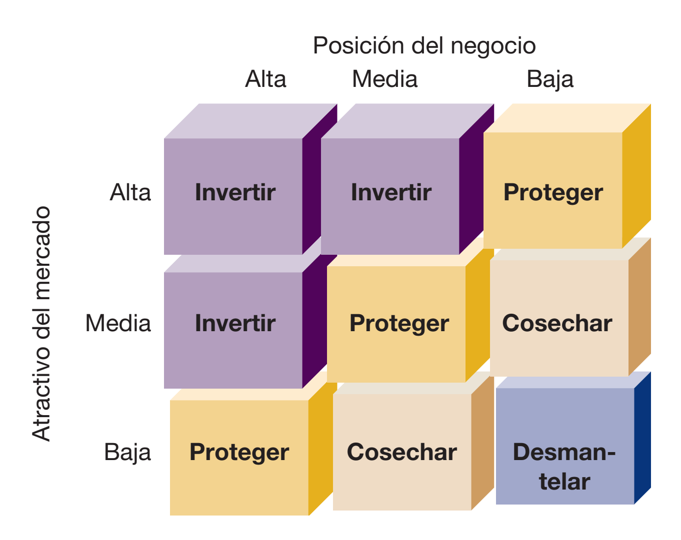
En la superficie, el **grid comercial GE** se parece mucho a la matriz BCG. Este modelo de planeación, creado por General Electric con la ayuda de la empresa asesora McKinsey, también contempla dos factores y traza una cuadrícula.[34] Ahora bien, como veremos, los dos modelos son distintos en aspectos significativos.

La administración se vale del grid comercial GE para clasificar las UEN o los principales productos sobre la base de dos factores: el atractivo del mercado y la posición del negocio. Cada factor se califica de acuerdo con varios criterios. El *atractivo del mercado* debe juzgarse en relación con la tasa de crecimiento del mercado (similar a la matriz BCG), el tamaño del mercado, el grado de dificultad para entrar, número y tipo de competidores, requisitos tecnológicos y márgenes de ganancia, entre otros criterios. La *posición del negocio* abarca la participación en el mercado (como en la matriz BCG), tamaño de la UEN, fuerza de la ventaja diferencial, capacidad de investigación y desarrollo, capacidades de producción, controles de costos y fuerza de la administración, entre otros.

Los criterios usados para calificar el atractivo del mercado y la posición del negocio reciben pesos diferentes porque algunos son más importantes que otros. A continuación, cada UEN, o cada producto importante, si se desea, se califica con respecto a todos los criterios. Finalmente, se calculan las calificaciones generales (puntuaciones numéricas) de cada UEN en los dos factores. Sobre la base de estas calificaciones, las UEN se designan altas, medias o bajas en relación con 1) el atractivo del mercado y 2) la posición del negocio. Por ejemplo, en la evaluación de una UEN puede decirse que es alta en atractivo del mercado pero media en posición del negocio.

FIGURA 20.5

El grid comercial GE.



Luego de la calificación, las UEN de una empresa se grafican en una cuadrícula de 3 × 3, como se ilustra en la figura 20.5. El mejor lugar para una UEN es la celda superior izquierda porque señala 1) la oportunidad de mercado más atractiva y 2) la mejor posición del negocio para captar esta oportunidad. En contraste, la peor ubicación es la celda inferior derecha, por las razones opuestas. Las nueve celdas tienen implicaciones acerca de cómo se asignan los recursos y qué estrategias de marketing son las adecuadas.

Toda organización debe tomar decisiones encaminadas a usar más eficientemente sus recursos limitados. Es ahí donde ayudan los modelos de planeación, para determinar qué UEN o producto importante deben estimularse para que crezcan, cuáles hay que mantener en su posición actual y cuáles hay que eliminar. La evaluación de una UEN, como se indica por su ubicación en el grid comercial GE, revela cómo debe tratarse:





- *Estrategia de invertir.* Las UEN de las tres celdas de la parte superior izquierda deben recibir recursos amplios. Para fortalecer o al menos conservar estas UEN, se requieren esfuerzos de marketing audaces y bien financiados. Hace varios años, Silicon Graphics Inc., anunció que se concentraría en producir servidores poderosos, adecuados para aplicaciones técnicas y de Internet. La decisión de la compañía parecía basarse en una evaluación que habría indicado un atractivo del mercado alto y una posición comercial de nivel medio. Xerox Corp., sigue esta estrategia con respecto de las copiadoras digitales de alto rendimiento, al igual que varios de sus competidores.[35]
- *Estrategia de proteger.* Los recursos deben ser asignados selectivamente a las UEN que están sobre la diagonal que va de la esquina inferior izquierda a la superior derecha. Este método un tanto defensivo ayuda a una UEN a mantener su posición en el mercado mientras genere el efectivo que necesitan otras UEN. Por ejemplo, la empresa que fabrica Precious Moments, pequeñas figurillas de porcelana de niños, pasó momentos difíciles cuando disminuyó la demanda de coleccionables. El Grupo Enesco puso en práctica varios remedios, incluyendo *a*) vender piezas Precious Moments baratas en tiendas de descuento para promover la marca y *b*) distribuir las figurillas en fiestas familiares.[36]
- *Estrategia de cosechar.* Como las UEN de las dos celdas que siguen a las celdas de la diagonal central no tienen un mercado atractivo ni una posición fuerte, no deben recibir recursos sustanciales. En cambio, deben recortarse los gastos para llevar al máximo cualesquiera utilidades que queden. Una alternativa es vender estas UEN. A modo de ilustrar un caso, Hewlett-Packard sigue esta estrategia en relación con las impresoras de bajo precio. Con un crecimiento estancado y márgenes de utilidad decrecientes en esta categoría, HP está transfiriendo recursos de las impresoras básicas a áreas de mayor crecimiento, que incluyen máquinas de edición digital e impresoras para fines múltiples.[37]
- *Estrategia de desmontar.* Las UEN de la celda inferior derecha no tienen muchas esperanzas; por tanto, no deben recibir ningún recurso. Probablemente lo mejor es eliminarlas de la cartera de la organización, para lo cual hay que venderlas o, si no se logra, cerrarlas. Cuando McDonald's evaluó su cartera hace varios años, decidió deshacerse de sus divisiones Fazoli's y Donatos Pizzería y mantener dos "conceptos prometedores", Chipotle Mexican Grill y Boston Markets, además de la división que lleva su nombre.[38]



Las compañías emplean más de una de estas estrategias y las ajustan al paso del tiempo. Para ejemplificarlo, después de evaluar su cartera, Kraft Foods Inc., aplicó una estrategia de *cosechar* con la venta de algunas divisiones, como las de aceites especializados y servicios alimentarios, que tenían pequeños márgenes de utilidad o no concordaban con el núcleo de sus actividades. Un ejecutivo de Kraft llamó "hipopótamos" a estos negocios separados, en lugar de los preferidos, los "sabuesos". Los recursos derivados de las ventas se usaron para sustentar una estrategia de *proteger* sus marcas clave, como Maxwell House, Oscar Mayer y Jell-O. Más recientemente, Kraft usó una estrategia de invertir con la adquisición de Nabisco y sus marcas estables, así como la expansión al área de pizzas congeladas con marcas como Jack's y DiGiorno.[39]

Evaluación de los modelos de planeación

Estos modelos de planeación han sido elogiados y criticados.[40] Aunque son distintos, comparten limitaciones:

- La principal limitación es la simplificación excesiva. Los modelos basan su evaluación en las oportunidades de mercado y las decisiones subsecuentes en apenas dos o tres factores clave. A este respecto, el grid comercial GE, con sus múltiples criterios para evaluar el atractivo del mercado y la posición del negocio, es una mejora sobre la matriz BCG. Con todo, el modelo GE carece de precisión en cuanto a que lo *alto, medio* y *bajo* de los dos factores es en buena medida una cuestión de juicio.
- También existe la posibilidad de colocar una UEN en una celda o elegir una estrategia sin información pertinente y confiable. Por ejemplo, todavía se debate si la participación en el mercado es crucial para la rentabilidad de un producto.
- Otra limitación potencial es que los resultados de un modelo sirvan para rebatir los juicios críticos de negocios hechos por gerentes de línea, como el vicepresidente de marketing. Un mejor método para tomar decisiones es reunir los resultados del modelo y los juicios de los ejecutivos bien informados sobre la situación en particular.

Sin embargo, estos modelos también producen beneficios notables:

- Lo más importante es que alientan una evaluación cuidadosa y congruente de las oportunidades de mercados y productos, la asignación de recursos y la formulación de estrategias. Sin modelos de planeación, estas actividades serían azarosas, por ejemplo, en un mes se aplicaría un conjunto de criterios y al siguiente otro conjunto, sin ninguna buena razón.
- Otro valor de los modelos es su clasificación directa. Cada modelo permite a la organización examinar toda su cartera y las UEN o productos principales en relación con criterios que influyen en el desempeño de los negocios.
- Otro beneficio es que los modelos pueden señalar oportunidades de negocios atractivas y sugerir lo que se debe evitar.

La investigación de auxiliares útiles en la planeación es continua. Hace algunos años, dos asesores exhortaron a las empresas a crear sus estrategias organizacionales en términos de *valor de las disciplinas*. De acuerdo con este concepto, una compañía debe aumentar el valor ofrecido a los clientes por medio de recortar precios, mejorar los productos o el servicio. Para ello es necesario escoger, e implantar efectivamente, uno de tres valores de las disciplinas: *excelencia operativa*, *liderazgo de productos* o *cercanía con los clientes*.[41]

Dell Computer y Wal-Mart ejemplifican la excelencia operativa. Ilustran el *liderazgo de productos* Nike (calzado deportivo y ahora otros artículos deportivos, como pelotas de golf) y Juniper Networks (enrutadores de tráfico de Internet de alta escala, así como otros productos de tecnología de la información). La cercanía con los clientes incluye brindar exactamente lo que los consumidores quieren y no encuentran en otra parte. Al parecer, Amazon.com intenta hacer eso brindando a los clientes su propia "tienda" (un registro de sus experiencias de compra y recomendaciones adicionales, vinculadas con una compra reciente), además de permitir que los consumidores potenciales publiquen "listas de deseos", a las que pueden tener acceso familiares y amigos.[42]

En general, creemos que los modelos de planeación pueden ayudar a la administración a asignar recursos y establecer algunas estrategias razonables de comercialización y marketing. Desde luego, todo modelo de planeación debe complementar, no sustituir, a los juicios y las decisiones de los gerentes.

Resumen

El proceso de administración consiste en planear, implantar y evaluar. La planeación da dirección a una entidad, al decidir ahora qué se hará después, incluyendo cuándo y cómo se hará. La planeación estratégica pretende concordar los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado en el largo plazo.

En cualquier organización debe haber tres niveles de planeación: planeación estratégica de la empresa, planeación estratégica de marketing y planeación anual de marketing. En la planeación estratégica de la empresa, la administración define la misión del negocio, evalúa su ambiente operativo, impone metas a largo plazo y formula estrategias generales para alcanzar estas metas. Este nivel de planeación guía la planeación en diversas áreas funcionales, incluyendo marketing.

La planeación estratégica de marketing comprende cinco pasos: realizar un análisis de la situación, establecer objetivos de marketing, determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial, elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado, y diseñar una mezcla de marketing. Basado en los planes estratégicos de marketing, un plan anual de marketing despliega las actividades de marketing del año para cada producto importante y división de la organización. Un plan anual abarca tanto tácticas como estrategias. Por lo regular, su preparación está a cargo del ejecutivo responsable de la división o el producto.

La administración puede apoyarse en uno o más de los siguientes modelos a la hora de la planeación estratégica: matriz de crecimiento de mercados y productos, matriz BCG y grid comercial GE. Al buscar el crecimiento a través de productos nuevos, a veces la organización tiene que enfrentar el tema de la canibalización. Un modelo de planeación sirve a la administración para ver la mejor manera de asignar sus recursos y elegir las estrategias de marketing eficaces.

Más sobre **Starbucks**



De los más de 5 000 millones de dólares en ventas totales registradas cada año por Starbucks Corporation, alrededor de 84% se obtienen en las más de 8 500 tiendas operadas por la compañía. El resto, representados por casi mil millones en ingresos anuales, proviene de lo que Starbucks llama "operaciones de especialidad".

Jim Donald, el nuevo director ejecutivo de la compañía de café, se propone hacer crecer todas las operaciones de especialidad de la misma:

- Contratos de licencia, que cubren más de 3 300 expendios. En muchos casos, la cadena considera que es ventajoso que otra empresa opere una tienda Starbucks de acuerdo con procedimientos estrictos.
- Acuerdos a través de los cuales los fabricantes colocan la muy conocida marca en productos alimenticios selectos. Los socios de Starbucks y los productos cubiertos por estas alianzas incluyen: Kraft, café empacado; Dreyer's, helados; PepsiCo, bebidas con base de café como Frappuccino, un café helado embotellado, y DoubleShot, café exprés enlatado con un toque de crema.
- La venta de productos Starbucks a compañías de servicio de alimentos que atienden restaurantes, aerolíneas, instituciones para el cuidado de la salud y otros clientes. Starbucks ha suscrito un acuerdo con SYSCO Corporation, un mayorista nacional, para extender y administrar las cuentas de servicio de alimentos de la cadena de café.
- Otras iniciativas incluyen el sitio web de la compañía. En *www.starbucks.com*, los visitantes pueden encontrar el café más próximo, comprar discos compactos y café e inscribirse para obtener una tarjeta inteligente Starbucks.

No todos los negocios no relacionados con las tiendas de Starbucks han sido exitosos. La lista de fracasos incluye a *Joe*, una revista para las cafeterías; Starbucks Café; una ambiciosa empresa de Internet que se proponía vender productos de cocina y otros artículos; y, ocasionalmente, hasta una nueva bebida.

El perfil de las tiendas de la compañía también busca nuevas y atrevidas aventuras. A últimas fechas, Starbucks ha dedicado un gran esfuerzo en iniciativas relacionadas con la música. La cadena tiene su propio canal en XM Satellite Radio, que se difunde en la mayoría de las tiendas Starbucks de Estados Unidos. También ha alcanzado cierto éxito (pero no muchas utilidades) en coproducir y vender álbumes, el más notable fue *Genius Loves Company* de Ray Charles.

Para alentar a los consumidores a visitar y quedarse en sus tiendas, Starbucks ofrece acceso inalámbrico a Internet en miles de expendios Starbucks en Estados Unidos y Europa. En una veta un tanto similar, la compañía ha estado probando áreas Hear Music (Escuche música) en las que los clientes pueden descargar música y quemar discos compactos en las tiendas Starbucks. Un proyecto relacionado son las Cafeterías Escuche Música,

que venden música y, en un plano secundario, café y otras bebidas. Los primeros resultados de ambos proyectos han sido menos sólidos que una taza del producto clásico de Starbucks.

En última instancia, Starbucks tiene la visión de que su logotipo verdiblanco estará en más de 30 000 sucursales y en decenas de productos distribuidos en millones de establecimientos detallistas del mundo. Para que esto ocurra y la cadena siga siendo tan famosa como el primer oficial de *Moby Dick*, Schultz, Donald y su equipo de directivos necesitan simultáneamente hacer frente a los retos mencionados y buscar nuevas oportunidades de crecimiento.[43]

1. En la matriz de crecimiento de productos y mercados, ¿dónde se ubica la expansión de Starbucks a las tiendas de abarrotes? ¿Qué pasa con el Frappuccino y DoubleShot? ¿La expansión global?
2. ¿Cuál o cuáles de los siguientes empeños comerciales concuerda con la declaración de la misión de Starbucks: "Establecer a Starbucks como el primer proveedor mundial del café más fino del mundo, al tiempo que mantenemos nuestros principios inflexibles mientras crecemos"?
3. ¿Cuáles estrategias debe usar Starbucks para buscar el éxito en países como Italia y Francia, con tradición añeja de cafeterías independientes, y en países asiáticos, donde la tradición es beber té?

Términos y conceptos clave

Administración (596)
Planear (597)
Planeación estratégica (597)
Ventana estratégica (597)
Misión (597)
Objetivo (598)
Estrategia (599)
Táctica (599)
Planeación estratégica de la compañía (600)
Análisis de la situación (600)
Estrategias de la organización (601)
Planeación estratégica de marketing (601)
Análisis de la situación (602)
Evaluación SWOT (602)
Posicionamiento (603)
Ventaja diferencial (603)
Desventaja diferencial (603)
Mercado (603)
Mercado meta (604)
Mezcla de marketing (604)
Plan anual de marketing (605)
Unidad estratégica de negocios (UEN) (607)
Matriz de crecimiento de mercado y producto (608)
Canibalización (610)
Matriz BCG (610)
Grid comercial GE (613)

Preguntas y problemas

1. ¿Debe una empresa pequeña (fabricante, detallista o empresa en línea) realizar una planeación estratégica formal? ¿Por qué?
2. Toda organización necesita definir su misión. Con un enfoque orientado al cliente (beneficios provistos o deseos satisfechos), responda la pregunta: "¿En qué negocio estamos?" para cada una de las siguientes compañías:
   a) Holiday Inn (que es parte del Grupo InterContinental Hotels)
   b) Amazon.com
   c) Dell Computer
   d) Universal Studios (cine)
   e) Goodyear Tire and Rubber Co.
3. En el paso de análisis de la situación de la planeación estratégica de marketing, ¿qué factores particulares del ambiente externo deben analizarse en una empresa que fabrica equipo para excursionismo?
4. ¿Puede un producto tener una ventaja diferencial y una desventaja diferencial al mismo tiempo?
5. Identifique y explique la ventaja o la desventaja diferencial del principal producto de una de las siguientes organizaciones:
   a) United Airlines
   b) Su universidad o escuela
   c) Victoria's Secret
   d) Una organización social de su localidad
   e) Una liga deportiva de su localidad
   f) eBay
6. Describa el mercado o los mercados meta de una de las organizaciones anotadas arriba.
7. Explique con un ejemplo el concepto de unidad estratégica de negocios.
8. *a*) ¿Cuál es la diferencia básica entre la matriz BCG y el grid comercial GE?
   b) ¿Cuál cree que sea mejor, y por qué?
9. Si fuera vicepresidente de marketing de una gran compañía aérea , ¿cuál de los tres modelos de planeación le parecería el más útil? ¿Por qué?

10. “La Unión Europea, que tiene como objetivo la unificación económica de Europa, significa un caos absoluto para las empresas estadounidenses que se dirigen a clientes de esos países. Durante varios años, la situación será tan dinámica que los ejecutivos estadounidenses no deben perder su tiempo en una planeación estratégica formal relativa a los mercados europeos”. ¿Está de acuerdo con esta afirmación?

Marketing en acción

1. Ya sea en línea o en la biblioteca de su escuela, consiga una copia de un informe anual de una corporación importante. Sobre la base de su examen de esa revisión del final del año, ¿cuál de las siguientes estrategias de crecimiento de productos y mercados aplicó la compañía: penetración del mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y/o diversificación?
2. Hable con el dueño o el gerente de una empresa local sobre sus estrategias de marketing. Considerando la información que obtuvo, determine la ventaja o la desventaja diferencial del principal producto de la casa. Enseguida, indique cómo fortalecería la ventaja o reduciría la desventaja.

Capítulo 21

PARTE 7



"...quizá ninguna compañía enfocada en la moda ejecuta rápidamente mejor que Zara."

Implementación y evaluación del marketing

¿Cómo puede **Zara** moverse tan rápido en el marketing de la moda?

Zara es una cadena detallista de rápido crecimiento, de precio moderado, en el sector de ropa de moda para mujer conocido como "chic barato". En un ramo donde la norma es que las modas aparecen y desaparecen, la implementación rápida de estrategias tiene sentido, de hecho, podría ser necesaria para sobrevivir. Y quizá ninguna compañía enfocada en la moda ejecuta rápidamente mejor que Zara.

La primera tienda Zara abrió sus puertas en La Coruña, España, en 1975. La cadena Zara ha crecido a más de 750 tiendas en más de 50 países. Con ventas anuales que exceden 5 000 millones de dólares, es la unidad más grande de Inditex, una empresa privada española. La casa matriz también incluye siete cadenas más pequeñas que venden líneas como lencería, estilos para adolescentes y ropa para hombre de alta escala.

Sus métodos de diseño, producción y distribución de gran rapidez, junto con un alto grado de integración vertical, permiten a Zara llevar nuevas mercancías al mercado en tan sólo dos o tres semanas. La mayoría de los competidores necesitan seis meses o más. En lugar de realizar cambios una o dos veces por temporada, Zara embarca nuevos estilos a sus tiendas al menos dos veces por semana y no mantiene un estilo durante más de un mes. De esa manera, la empresa responde a los gustos cambiantes de sus clientes en el curso de una temporada de moda.

Los diseñadores de Zara reciben información en tiempo real de los gerentes de tiendas para crear alrededor de 11 000 nuevos artículos anuales. Así, esta cadena de tiendas de ropa ofrece una abundante variedad que hace que los clientes regresen simplemente para ver qué hay de nuevo. Los errores en la elección de mercancías, cuando llegan a ocurrir, no duran el tiempo suficiente para dañar las ventas, además de que las reducciones de precios y ventas de liquidación que tanto afectan a la mayoría de los detallistas son innecesarias para Zara.

La estrategia de Zara encajó a la perfección, una vez que la compañía se decidió a hacer de la rapidez de implementación y la capacidad de respuesta a los compradores interesados en la moda su marca distintiva. Por ejemplo, muchos de sus productos se fabrican en España, mientras que los competidores suelen recurrir a fabricantes de los países en desarrollo para tener costos de mano de obra más bajos. Sin embargo, como explica el director general de Inditex: "El mundo de la moda está en flujo constante y no funciona con base en la oferta, sino conforme a la demanda de los clientes. Necesitamos dar a los consumidores lo que desean y si voy a Sudamérica o Asia para fabricar ropa, simplemente no puedo moverme con la rapidez necesaria".

El mismo pensamiento sirve de guía en las operaciones del almacén de cinco millones de pies cuadrados (el tamaño de unos 90 campos de fútbol americano) de la compañía. Ese enorme espacio está conectado con 14 fábricas de Zara mediante túneles que llevan la mercancía por rieles y cables a áreas de almacenamiento distintas para cada tienda. Para ayudar a la distribución, se abrió un nuevo gran almacén en Zaragoza, al noreste de Madrid.

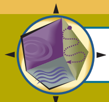
Tanto los administradores como los especialistas técnicos vigilan constantemente el sistema de distribución, considerando en ello detalles como la secuencia y tamaño de los envíos, hora de salida y rutas. "Siempre realizamos ajustes finos —comenta el director de logística de Inditex—, con los mismos objetivos: flexibilidad y rapidez."

Las entregas se programan según las zonas horarias, de modo que los pedidos de América y Asia se empacan y envían por la mañana, y los de Europa, por la tarde. La meta es enviar la mercancía a las tiendas antes de que abran, cuando los camiones pueden enfrentar más fácilmente el tráfico de zonas céntricas y los gerentes de tienda aceptan y procesan con mayor sencillez los envíos.

Zara casi no realiza publicidad ni otras actividades de promoción. Si acaso, anuncia nuevas tiendas y recuerda las nuevas temporadas de moda a los consumidores un par de veces al año. Ninguna de las cadenas de Inditex, incluida Zara, vende a través de Internet o catálogos. "El centro de todo es la tienda", explica el director administrativo del grupo.

Refiriéndose a Inditex y Zara, su división más grande, un analista declaró: "Nadie puede duplicar su modelo". Es evidente que otras empresas no están convencidas porque la competencia en el área de la "moda rápida" se sigue intensificando. Entre las cadenas al detalle que se enfrentan a Zara cara a cara en varios países está Mango, otra empresa española, y H&M, con sede en Suecia. Directa o indirectamente, Zara también compite con cadenas de modas estadounidenses de precio medio que van de Club Mónaco de Polo Ralph Lauren, a la división European Mexx de Liz Claiborne. Y la competencia sigue… a un ritmo muy rápido.[1]

¿En cuál aspecto de la implementación de sus estrategias de marketing es especialmente buena Zara? ¿Cuáles aspectos de dicha implementación podrían mejorarse?



www.zara.com

El caso de Zara ilustra no sólo los planes de estrategia ingeniosos, sino también la implementación constante de estrategias y tácticas, y la evaluación periódica de los resultados. En el capítulo 20 se definió el proceso de administración como planear, implantar y evaluar el marketing en la organización. En la mayor parte de este libro nos hemos ocupado de **planear** un programa de marketing. Por ejemplo, analizamos cómo elegir uno o más mercados meta y cómo diseñar e integrar un programa de marketing que satisfaga los deseos de un mercado específico.

Ahora, en este capítulo, veremos la implementación y la evaluación de un programa de marketing. La **implementación** es la etapa del proceso administrativo en la que una organización pone en marcha su plan estratégico. Al final del periodo operativo (o incluso durante el periodo) la administración debe realizar una **evaluación** del desempeño de la organización. Esta etapa incluye determinar el grado en que la organización alcanzó los objetivos establecidos en el plan estratégico y, si fuera necesario, preparar planes nuevos o modificados.

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

- El papel de la implementación en el proceso de administración.
- Las estructuras organizacionales usadas para implementar programas de marketing.
- Las garantías y otros servicios de posventa como medio de satisfacer al cliente.
- La naturaleza de una auditoría de marketing.
- El significado y efectos de un esfuerzo de marketing mal dirigido.
- Los pasos que comprende la evaluación del marketing.
- El análisis de volumen de ventas, la participación en el mercado y los costos de marketing.
- Cómo pueden aprovechar los gerentes los resultados de los análisis de ventas y costos.

Implementación en la administración del marketing

Debe haber una relación estrecha entre planeación, implementación y evaluación. Sin planeación estratégica, las actividades operativas de la compañía (sus tácticas de implementación) pueden desbandarse en cualquier dirección, al igual que un equipo deportivo sin un plan de juego. Como se aseguró hace poco, "la implementación... es un vínculo crítico entre la formulación de las estrategias de marketing y la consecución de un desempeño superior en la organización".[2]

Alentada por las empresas de asesoría administrativa, ha habido un interés enorme en la planeación estratégica. Luego, campeó el desencanto, pues muchas compañías acabaron por darse cuenta de que la *planeación* estratégica sola no bastaba para triunfar. Los planes tenían que *implementarse con efectividad*. La experiencia ha mostrado que la buena planeación no compensa la mala implementación, en tanto que una implementación eficaz a veces compensa la planeación deficiente.

Por tanto, en los últimos años, las compañías han prestado mucha más atención a la implementación de las estrategias. Pensemos en las líneas aéreas y los hoteles que establecen objetivos y después crean estrategias en relación con los precios. Es probable que esas compañías se interesen en el grado de competencia de precios, el porcentaje de asientos o cuartos vendidos y los ingresos totales. Los programas de cómputo ayudan a las empresas de servicios en esta área de administración de rendimientos. Por ejemplo, Omni Hotels Corp., utiliza un programa llamado OmniCHARM (siglas que significan "administración de ganancias hoteleras centralizadas y automatizadas") para estimar la demanda de acuerdo con los patrones históricos de ventas. Las estimaciones de la demanda, junto con datos sobre las habitaciones no vendidas en fechas diferentes, son útiles para fijar precios que coincidan con los objetivos y las estrategias de precios de la compañía.[3]



En este anuncio, Principal Financial Group acentúa que cuenta con un juego de productos financieros para encontrar las necesidades específicas de un cliente individual en lugar del mismo “molde de galleta” para todos. Sin embargo, la puesta en práctica eficaz será el reto para la empresa. En particular, Principal tendrá que reclutar, contratar y entrenar a los representantes quienes pueden —como el anuncio promete— “analizar su situación corriente y llegar a soluciones inteligentes de negocios”.



La implementación comprende tres actividades:

- *Organizar el esfuerzo de marketing*. Primero hay que definir la relación entre marketing y las otras divisiones funcionales de la compañía. Una vez que la empresa ha trazado su plan estratégico de marketing, una de las primeras actividades es organizar a las personas con el departamento de marketing que lo implementará.
- *Dotar de personal a la organización*. Para que los planes arrojen los resultados que se esperan, la compañía que persigue o no fines de lucro, necesita empleados capacitados y dedicados que los ejecuten bien. Así, la selección del personal es primordial sin importar el tipo de organización. El éxito de un entrenador deportivo universitario depende en buena medida de su capacidad para elegir a los jugadores correctos. De acuerdo con un artículo, la razón más común de los fracasos entre los ejecutivos de alto nivel radica en no situar a las personas correctas en los puestos correctos. Así, un director ejecutivo que pretende tener éxito debe adoptar el lema: “la gente primero, después la estrategia”.[4] Del mismo modo, el éxito de un gerente de ventas depende principalmente de los vendedores que seleccione.
- *Dirigir la ejecución de los planes de marketing*. En la tercera fase de la implementación se generan ingresos ejecutando las estrategias y tácticas de la compañía. Para ello, la administración tiene que dirigir el trabajo de las personas que eligió y organizó como el equipo de marketing. El éxito en esta fase depende en gran parte de cuatro aspectos importantes del manejo de empleados: delegar, coordinar, motivar y comunicar.

En los textos de administración se encuentra una exposición detallada de la dotación de personal y la dirección de una organización. Sin embargo, en esta obra es apropiado considerar cómo se aprovechan las estructuras organizacionales para implementar los programas de marketing.

Organización para la implementación

Las estructuras organizacionales reciben cada vez más atención porque los ejecutivos de compañías de todo el mundo reconocen que los acuerdos de ayer pueden obstaculizar las operaciones en el ambiente dinámico de hoy.[5] Las estructuras tradicionales aíslan las funciones empresariales e incluyen muchos niveles entre los clientes y los tomadores de decisiones. Esto opera en contra de satisfacer a los clientes y obtener ganancias, lo cual requiere hablar con ellos y escucharlos. Son esenciales los equipos de trabajo multidisciplinarios, que abarquen áreas como marketing y producción.

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

Una gran pregunta para numerosas empresas es cómo implementar de la mejor manera un esfuerzo de marketing destinado a estudiantes universitarios, que por lo regular están demasiado ocupados y asediados por varias formas de comunicación. Un directivo de General Motors tiene una respuesta: "No existe mejor forma de llegar a este mercado que a través de los estudiantes mismos".

Por lo anterior, algunas empresas incluyen a estudiantes en la concepción y puesta en práctica de los programas de marketing, muchas veces a cambio de una paga. En ciertos casos, los estudiantes reciben créditos curriculares por dichas actividades.

Veamos un par de ejemplos recientes de programas de ventas enfocados en estudiantes en campus:

- En una universidad, un grupo de estudiantes de marketing diseñó y ejecutó una promoción para poner en el candelero el modelo Element de Honda, dirigido a conductores jóvenes.
- Cada vez más compañías (como Citigroup Credit Services) "patrocinan" grupos, a los que entregan fondos para proyectos en los que los estudiantes crean e implementan promociones y otras actividades de marketing para los productos de la compañía.

¿Es o no es ético que las empresas paguen a los estudiantes o que patrocinen grupos con la intención de vender o al menos promover bienes y servicios en el mercado universitario? ¿Ve problemas éticos en que los departamentos universitarios reciban alguna compensación por esta clase de proyectos?

Fuentes: Teresa F. Lindeman, "Citigroup, Others Encourage College Students to Pitch Peers, Offer Free Pizza", *Knight Ridder Tribune Business News*, 20 de abril de 2004, no se citan páginas; Kate Fitzgerald, "Honda Goes to School with Ad Campaign", *Automotive News*, 23 de junio de 2003, p. 24; y Cora Daniels, "If It's Marketing, Can It Also Be Education?", *Fortune*, 2 de octubre de 2000, p. 274,

Kimberly-Clark, Intel, General Motors, Siemens (la enorme empresa alemana de productos electrónicos) y Donna Karan International (fabricante de ropa) se encuentran entre las muchas empresas que recientemente han hecho cambios organizacionales importantes. En un sentido muy real, las estructuras verticales tradicionales se están reemplazando con organizaciones horizontales.[6] Son dignas de notar varias tendencias concretas:

- *Menos niveles organizacionales.* La intención es facilitar la comunicación entre los ejecutivos que trazan los planes estratégicos, los empleados que están en contacto continuo con el mercado y los clientes.
- *Delegación de la autoridad a los empleados* (empowerment). Si se confiere más autoridad a los ejecutivos de nivel medio en las ubicaciones descentralizadas se estimulan las innovaciones y se generan respuestas más veloces a los cambios en el mercado. Y facultar al personal que está en contacto con los clientes fomenta la satisfacción de éstos y favorece la repetición de negocios. Con esto en mente, Enterprise Rent-A-Car permite a los empleados tomar acciones especiales para satisfacer a un cliente. De la misma manera, cualquier miembro del personal del hotel Ritz-Carlton está facultado para gastar hasta 2 000 dólares en solucionar el problema de un cliente.[7]





- *Equipos multidisciplinarios.* Al reunir personal de diversos departamentos para que trabaje en un proyecto, no sólo se derriban barreras entre funciones, sino que puede concentrarse en la tarea la mejor combinación de experiencia y destreza. Entre los creyentes de este modelo está un vicepresidente de Nestlé USA, quien comenta: "En casi todos los casos, los equipos transfuncionales generan una solución mejor que la del individual". Este tipo de equipos se recomienda para desarrollar nuevos productos, particularmente en las industrias de alta tecnología.[8]

Revisar una estructura organizacional es todo un reto, porque los empleados deben renunciar a convenios duraderos y cómodos. Pero muchas veces los resultados justifican el esfuerzo. Modicon, fabricante de equipo de control automatizado, que ahora es parte de Schneider Electric, consideraba el desarrollo de productos estrictamente como una tarea de ingeniería. Al paso del tiempo, la compañía decidió cambiar esta importante responsabilidad a un equipo de 15 personas que representan a los departamentos de marketing, manufactura y finanzas, además de ingeniería. Con el nuevo arreglo, el tiempo necesario para desarrollar paquetes de software se redujo dos tercios.[9]

Organización en el nivel de toda la compañía

En el capítulo 1 aseveramos que uno de los tres componentes del concepto de marketing es coordinar todas las actividades de marketing. En las empresas orientadas a los productos o las ventas, por lo regular encontramos que las actividades de marketing están fragmentadas. La fuerza de ventas está separada de publicidad, y es posible que la capacitación de ventas esté a cargo del departamento de recursos humanos. En una empresa orientada al mercado, todas las actividades de marketing están coordinadas bajo un ejecutivo, como se muestra en la figura 21.1. El director de marketing, que por lo general está en el nivel de vicepresidente, reporta directamente al presidente y está en un nivel igual que los directores de finanzas, producción y otras funciones principales.

Otro aspecto de la coordinación organizacional es establecer relaciones laborales eficaces entre marketing y las demás áreas funcionales importantes. Por ejemplo, marketing ayuda a producción si le da pronósticos de ventas precisos. Producción devuelve el favor con productos terminados de la calidad deseada precisamente cuando se requieren para surtir los pedidos de los clientes. Los especialistas de marketing y finanzas colaboran para establecer políticas de precios y crédito.

La organización de ventas en el departamento de marketing

En el departamento de marketing, sobre todo en las grandes empresas, la función de ventas debe contar con una parte significativa de los recursos. Así que la fuerza de ventas se especializa frecuentemente en algún estilo organizacional. La finalidad es implementar bien el plan estratégico de marketing de la compañía. Por lo general, la fuerza de ventas se organiza en una de tres formas de especialización: territorio geográfico, líneas de productos o tipos de clientes. A veces se crea una forma híbrida para combinar las mejores características de dos formas.

Especialización geográfica

Quizá el método más frecuente para especializar las actividades de ventas se basa en la **especialización geográfica.** A cada vendedor se le asigna un territorio específico para que venda. Varios vendedores que representan territorios contiguos se agrupan a las órdenes de un gerente de ventas regional, que reporta directamente al gerente general de ventas, como se muestra en la figura 21.2A.

FIGURA 21.1

Organización de la compañía que adopta el concepto de marketing.

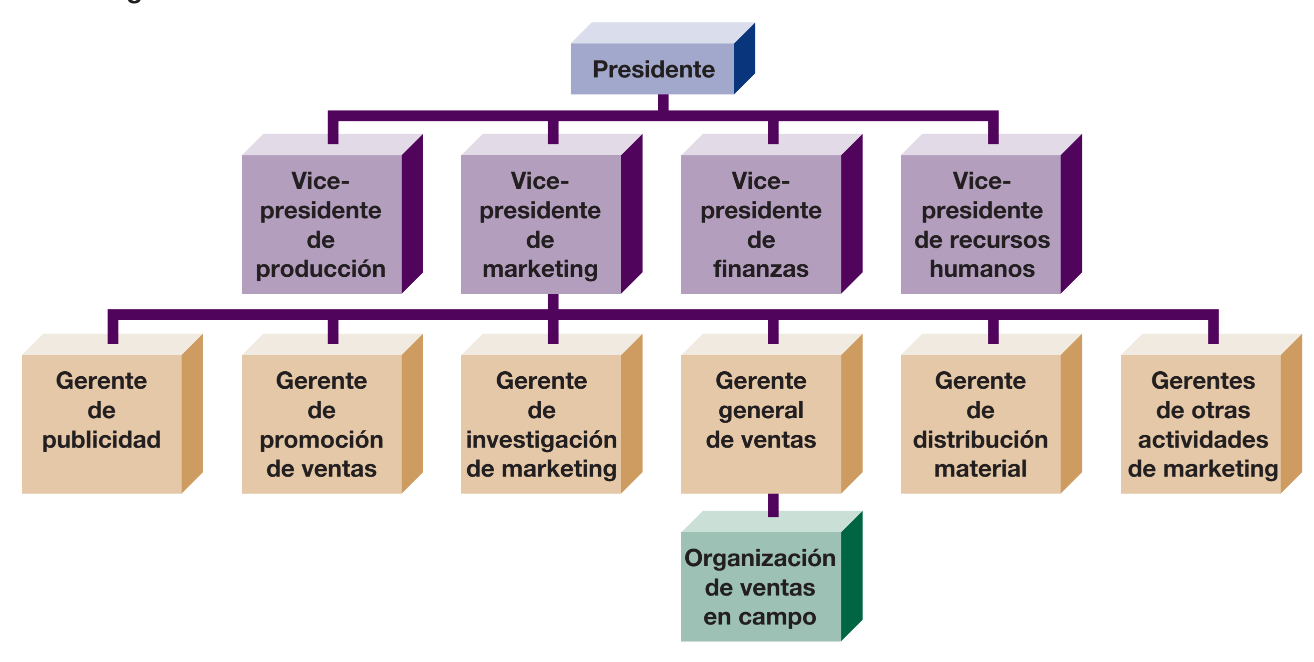
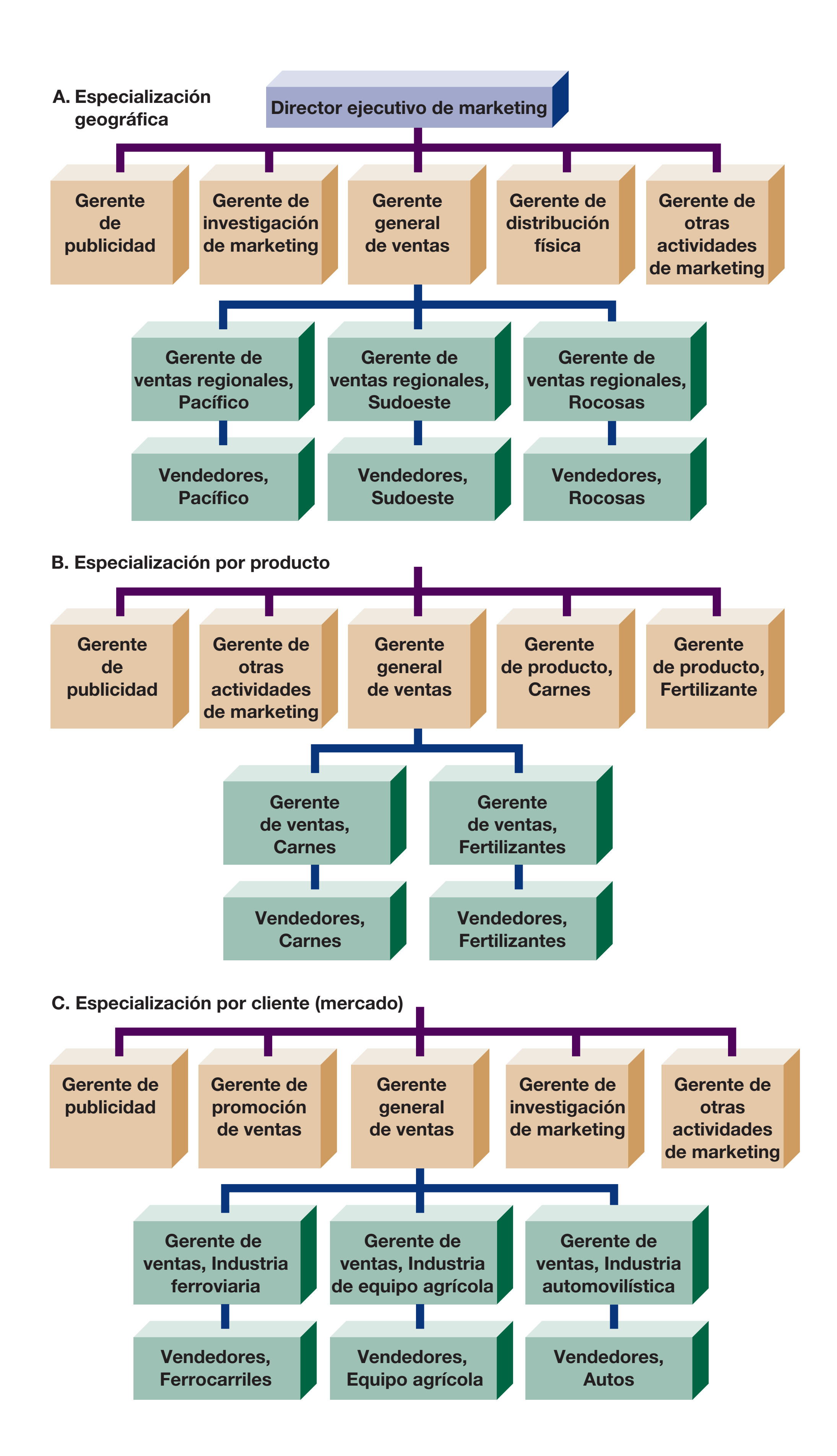


FIGURA 21.2

Formas principales de organización de ventas.



La organización geográfica supuestamente garantiza la implementación excelente de las estrategias de ventas en cada mercado local y la coordinación estricta de la fuerza de ventas. Se puede atender a los clientes total y rápidamente, además de que los representantes de ventas locales responden mejor a las acciones de los competidores en un territorio dado.

La mayor desventaja de la organización geográfica es que no provee la destreza con el producto u otros conocimientos especializados que algunos clientes quieren. Para abordar el problema, Kimberly-Clark Corp., decidió apartarse de la dependencia de regiones integradas por países vecinos. La compañía cambió a dos divisiones: mercados desarrollados como Estados Unidos y Europa y mercados en desarrollo, incluyendo varios países de Asia y América Latina. El motivo de la reorganización fue que los dos tipos de mercados tienen atributos distintos. Según el director ejecutivo de la empresa, el problema dominante en desarrollar mercados es cómo diseñar y realizar estrategias innovadoras, pero efectivas en costos. En contraste, un problema importante en los mercados desarrollados es sostener relaciones de trabajo buenas (y rentables) con grandes detallistas como Carrefour y Wal-Mart.[10]

Especialización por producto Otra base para organizar una fuerza de ventas es la **especialización por productos,** como se ilustra en la figura 21.2B. Por ejemplo, una compañía empacadora de carne dividiría todos sus productos en dos líneas: carnes y fertilizantes (hechos de los productos secundarios del empaque de carnes). Un grupo de representantes vendería sólo carnes, mientras que otro se ocuparía de los fertilizantes. Cada grupo reporta a su propio gerente de ventas del producto, el que a su vez reporta al gerente general de ventas.

Esta organización se presta bien para las compañías que comercializan:

- Productos técnicos complejos, como un fabricante de varios productos electrónicos.
- Productos diferentes o no relacionados, incluida una compañía que vende maletas, mesas y sillas plegables, y cubos de juguete para niños.
- Miles de artículos, como un mayorista ferretero.

La principal ventaja de una organización de ventas especializada por productos es la atención que cada línea obtiene de la fuerza de ventas. Un inconveniente es la posibilidad de que más de un representante visite al mismo cliente. Esta duplicación no sólo es costosa, sino que también podría confundir e irritar a los clientes. En 2000, FedEx Corp., convirtió sus grupos de venta separados de sus servicios de entrega FedEx y RPS aéreos y terrestres en una sola fuerza de ventas organizada. El movimiento tenía por objeto reducir las diversas formas de duplicación y facilitar las ventas cruzadas de los diversos servicios. Eastman Kodak cambió de una estructura especializada por clientes a otra enfocada en productos, para brindar mayor espacio a sus directivos en la administración de sus grupos de productos.[11]

Especialización por clientes En años recientes, muchas compañías han dividido sus departamentos sobre la base de la **especialización por clientes**. Así, los clientes se agrupan por industria o canal de distribución. Una compañía petrolera podría clasificar sus mercados por ramos, como ferrocarriles, fabricantes de autos y productores de equipo agrícola, como se muestra en la figura 21.2C. Una empresa que especializa sus operaciones de ventas por canal de distribución tendría una fuerza de ventas para mayoristas y otra que tratara directamente con detallistas grandes.

A medida que más compañías adopten por completo el concepto de marketing, es probable que aumenten las organizaciones especializadas por cliente. Esta especialización es congruente con la filosofía orientada al cliente, subyacente al concepto de marketing. Es decir, la insistencia de la organización en los clientes y mercados, más que en los productos. Un autor sostiene que una organización debe estructurarse alrededor de grupos de clientes para que sean eficaces las comunicaciones integradas de marketing .[12]

Una variación de la especialización por clientes es la **organización por cuentas principales**. Las compañías adoptan esta estructura como la mejor manera de tratar con los clientes grandes e importantes. Una organización por cuentas principales comprende equipos de ventas, concepto presentado en el capítulo 18. Bajo este arreglo, un equipo de ventas que podría constar de un representante de ventas, un especialista técnico, un ejecutivo de finanzas y un empleado de manufactura, negociaría con un equipo de compras de la orga-

nización del cliente. Por ejemplo, Procter & Gamble ha establecido una serie de equipos de ventas, cada uno especializado en una categoría general de productos (de limpieza, por ejemplo) para atender mejor las cuentas principales, como Wal-Mart. Un equipo de ventas de P&G, ahora hasta de 300 personas, tiene su sede cerca de las oficinas generales de Wal-Mart en Bentonville, Arkansas.[13]

Seguimiento cabal de la posventa

Es ingenuo pensar que el marketing termina cuando se hace una venta. En concordancia con el concepto de marketing, una empresa debe comprometerse a verificar la completa satisfacción de los clientes. Si así se logra, es muy probable que se consigan los objetivos de la organización (incluido el nivel deseado de utilidad). Además, es probable que se logren clientes leales, lo que contribuye a la vitalidad futura de la compañía.

Algunos elementos específicos del programa de marketing se implementan en buena medida después de hacer una venta. Por eso vamos a considerar aspectos importantes de las garantías y otros servicios de posventa deseados.

Garantías

El propósito de una **garantía** es asegurar a los compradores que serán compensados si el producto no se desempeña de acuerdo con expectativas razonables. Las compañías estadounidenses deciden los términos y la duración de las garantías de sus productos. En cambio, los países de la Unión Europea acordaron que la duración de las garantías debe ser al menos de dos años. Los miembros que por ley estipulan periodos más prolongados (como los seis años en Reino Unido) pueden conservarlos.[14]

Hace años, los tribunales reconocían sólo una **garantía expresa**, la declarada por escrito o de palabra. Esta forma de aseguramiento tenía una cobertura bastante limitada y principalmente parecía que protegía al vendedor contra los reclamos del comprador. Como resultado, era apropiada esta advertencia: "Caveat emptor", que significa "Que se cuide el comprador".

Pero los tiempos cambian. Numerosas quejas de los consumidores llevaron a una campaña gubernamental para protegerlos en muchas áreas, incluyendo las garantías de los productos. Tribunales y dependencias gubernamentales han ampliado la cobertura de las seguridades con una **garantía implícita**, lo que significa que el vendedor tiene la *intención* de dar una garantía, aunque no la enuncie. Más aún, se hace responsable a los productores, aunque el contrato de ventas sea entre un detallista y un consumidor. Ahora, la advertencia es "Caveat venditor" o "Que se cuide el vendedor".



Un fabricante de autos puede diferenciar su marca particular de varias formas —por la estilización y/o economía del combustible, por ejemplo—. En 1999, buscando una ventaja diferencial, Hyundai anunció la más larga garantía en la industria automotriz. La garantía de la firma ha sido ampliada dos años o 24 000 millas más allá de la norma. Después del cambio, las ventas de Hyundai se elevaron considerablemente. Una cuestión relacionada es el costo asociado con la garantía más generosa.



Responsabilidad jurídica del producto La aprobación de la Ley de Seguridad de los Productos de Consumo de Estados Unidos (1972) reflejó el cambio de actitudes en cuanto a la responsabilidad jurídica y los productos nocivos. Esta ley federal estadounidense ordenó la creación de la Comisión de Seguridad de los Productos de Consumo (CSPC), que tiene la autoridad para imponer criterios de seguridad respecto de muchos productos de consumo que no están cubiertos por otras leyes o dependencias. La CSPC publica información sobre productos nocivos, con nombres de marcas y fabricantes. Puede prohibir la distribución de estos productos sin necesidad de una audiencia en tribunales y los directivos de las compañías infractoras pueden enfrentar cargos penales, no sólo civiles. Por ejemplo, se impuso una multa de cuatro millones de dólares a Graco Children's Products, por no informar a la CSPC sobre los millones de unidades de sus productos que tenían defectos y que causaron cientos de lesiones. Los incidentes más comunes fueron de niños que se caían de una silla alta, una andadera o carreola de Graco. Hamilton Beach/Proctor-Silex Inc., fue multada con 1.2 millones de dólares por problemas no reportados con sus aparatos electrodomésticos de mostrador, como tostadores.[15]

www.djgusa.com

La **responsabilidad jurídica del producto** es una acción legal que afirma que una enfermedad, accidente o muerte resultó del producto nombrado porque es nocivo, incompleto o está mal etiquetado. Básicamente, la responsabilidad procede de uno o más de tres problemas: una falla en el diseño del producto, un defecto en la producción o una deficiencia en las advertencias para los clientes sobre el uso adecuado y el potencial de abuso nocivo del producto.[16]

En los últimos 25 años, algunas demandas de responsabilidad abarcaron categorías enteras de productos, como aislamientos de asbesto e implantes de mama. Otros casos se centraron en marcas específicas de juguetes, tampones, productos farmacéuticos, anticonceptivos, neumáticos, automóviles, medicamentos contra el acné y sierras de cadena, entre otros. Por ejemplo, se presentaron demandas contra los fabricantes del SUV Ford Explorer y los neumáticos Firestone, por su supuesta responsabilidad en accidentes de tránsito. También se han presentado demandas contra empresas que ofrecen servicios, como talleres de reparación de autos y programas de pérdida de peso. Según los críticos, algunos juicios por responsabilidad relacionada con productos no tienen fundamentos o carecen de evidencia concluyente. Por ejemplo, un profesor de derecho comentó recientemente: "Los juicios por asbestos son actualmente, en su mayor parte, un tema fraudulento masivo".[17]

En muchos casos de responsabilidad jurídica de los productos, los jurados han concedido reparaciones muy cuantiosas a los quejosos, a veces del orden de decenas o *cientos* de millones de dólares. Los casos recientes más notables comprenden a la industria tabacalera, con algunos juicios resueltos a favor de las empresas, mientras que otros terminaron en fallos del lado de los demandantes. Las principales cigarreras estaban preocupadas por los juicios potencialmente catastróficos de las demandas presentadas en nombre de grupos



Desde su inicio de operaciones en 1973, la misión de la Comisión de Seguridad de los Productos de Consumo (CSPC) ha sido la de mantener seguras a las personas al reducir el riesgo de heridas y muertes asociadas con productos para el consumidor. La jurisdicción de la CSPC cubre más de 15 000 tipos de artículos. Otras categorías, como las bebidas alcohólicas y los automóviles, caen bajo la supervisión de diferentes dependencias federales. Además de ordenar devoluciones de productos inseguros a la fábrica, la CSPC trabaja con industrias en normas de seguridad voluntarias y se comunica con los consumidores acerca de cuestiones relativas a la seguridad de los productos.



numerosos de fumadores con daños. Así, aceptaron restricciones de marketing e hicieron grandes pagos al gobierno, a cambio de algunos límites en las demandas de responsabilidad legal. En 1998, las compañías tabacaleras aceptaron pagar más de 200 000 millones de dólares a gobiernos de los estados de Estados Unidos en el transcurso de 25 años. A cambio, la industria recibirá protección en el nivel estatal. A mediados de 2005, no se había llegado a un arreglo semejante con el gobierno federal, aunque la industria del tabaco y el gobierno discutían un acuerdo mucho menor.[18]

En Estados Unidos, cada año se presentan miles de demandas por responsabilidad legal de productos. Por tanto, este tema tiene grandes consecuencias para las compañías a causa de los riesgos económicos, así como la publicidad negativa relacionada con las demandas por daños. Ha resultado difícil proponer una ley federal que: 1) frene las demandas por productos supuestamente defectuosos, y 2) sea considerada justa y aceptable para los grupos de ambos lados del tema. Un intento reciente en el Congreso dio como resultado una ley que requerirá que las demandas de acción más grande sean vistas en tribunales federales, lo cual puede frenar las demandas por responsabilidad por productos que sean presentadas en algunos estados que se han mostrado "amistosos con los querellantes" en veredictos pasados.[19]

Las demandas por daños de productos defectuosos ocurren en todo el mundo. Por mencionar sólo dos ejemplos, un grupo de consumidores británicos demandó a tres laboratorios farmacéuticos por efectos adversos de anticonceptivos orales, mientras que consumidores japoneses buscaron que una compañía de productos lácteos les pagara daños y perjuicios porque enfermaron después de consumir un producto contaminado. A mediados de 2002, en Corea del Sur se aprobaron leyes al respecto, con lo que dicho país se unió a otras 30 naciones importantes que cuentan con este tipo de leyes. Es probable que se incrementen los problemas por responsabilidad legal de los productos de las compañías que venden en Europa occidental. Ahora, las leyes europeas prevén compensaciones para los clientes en casos de lesiones físicas probadas o daño a la propiedad imputables a los productos, incluso si no hubo negligencia por parte del vendedor.[20]

Para prevenirse de estas demandas, muchos fabricantes añaden amplias etiquetas a sus productos, para señalar a los consumidores que no equivoquen el uso del producto e informarles de casi cualquier peligro concebible que pudiera resultar de usarlo. Estas **etiquetas de advertencia** llegan hasta a declarar "Las espinilleras no protegen las partes del cuerpo que no cubren", o, para otro producto: "No planche la ropa sobre el cuerpo" y, aunque usted no lo crea, sobre una sierra de cadena: "No trate de detener la cadena con las manos ni con los genitales". Los productores esperan que estas advertencias manifiestas, y que parecen obvias, los protejan de acusaciones de que no informan debidamente a los consumidores sobre uso, abuso y peligros potenciales de sus productos.[21]

Beneficios contra costos

Las garantías y etiquetas de advertencia insuficientes que no protegen a las compañías de las demandas por responsabilidad de los productos pueden ser muy costosas. En otro sentido, las garantías pueden ser muy costosas si muchos compradores deben ser compensados cuando un producto falla o es insatisfactorio. Quizá por ello, compañías con marcas poderosas, entre ellas Dell Computer, Sony y DaimlerChrysler, han reducido la duración de sus garantías.[22]

Más que sólo considerar los costos, algunas organizaciones ven beneficios de marketing en las garantías. Por ejemplo, muchos vendedores promueven las garantías para estimular las compras iniciales y subsecuentes al disminuir los riesgos para los consumidores. Con esto en mente, cada vez más compañías hacen que sus garantías sean comprensibles y generales para que estén al alcance de los clientes. Algunas empresas no tan grandes, como el fabricante de computadoras Atlas Micro, buscan ventajas con garantías más prolongadas. El fabricante coreano de autos Hyundai ofrece una garantía de 10 años sobre el motor y transmisión, y de cinco años o 96 500 kilómetros (lo que ocurra primero) sobre el resto de los vehículos.[23]

Es práctica común entre los fabricantes, detallistas y empresas de servicios especializados (dada la naturaleza intangible de los servicios) que ofrezcan una devolución total del precio de compra a un cliente insatisfecho. Por ejemplo, varias cadenas hoteleras regalan efectivo, descuentos o una noche de estancia gratuita a cualquier cliente que informe de un problema. En otro campo, Harry and David, que vende fruta fresca por catálogo y ahora en línea, ofrece la siguiente garantía: "Garantizamos su satisfacción completa. Si está insatisfecho



PERSPECTIVA GLOBAL

¿Qué servicios posventa pueden subcontratarse quizá a empresas extranjeras?

Muchas compañías contratan empresas de otros países para que realicen funciones de negocios. Por ejemplo, Salton Inc., depende de firmas chinas para que manufacturen sus productos, incluyendo los asadores George Foreman. Fabricantes de productos farmacéuticos como Eli Lilly trabajan con organizaciones de biotecnología de Asia en un esfuerzo por reducir el costo de desarrollar nuevos medicamentos.

La tendencia del "outsourcing" también es evidente en el marketing. Un creciente número de compañías pagan a empresas extranjeras para diseñar y/o probar productos. Por ejemplo, Philips, Motorola y Dell usan agencias creativas de Asia para diseñar teléfonos celulares, televisores de pantalla plana y cámaras digitales. Como otro ejemplo, en una instalación en Hong Kong, técnicos contratados por SGS, de propiedad suiza, prueban la resistencia al fuego de productos como pijamas y máscaras de Halloween.

La actividad de marketing que más se contrata a través de "outsourcing" tal vez sea el servicio al cliente. Un prerrequisito para un "centro de llamadas" en el extranjero, una instalación que recibe y contesta consultas de los clientes, es el dominio del inglés. Así, India es escogida con frecuencia como el sitio de un centro de llamadas. En ocasiones la instalación la maneja una empresa estadounidense, con empleados locales, o puede ser operada por una compañía india. Los centros de llamadas también están surgiendo en los países del Caribe. Las ventajas de esta área son la familiaridad con la cultura estadounidense (en parte por recibir turistas) y la proximidad geográfica, lo que facilita las visitas de ejecutivos de compañías con sede en Estados Unidos.

Algunas empresas se preocupan de que los inversionistas pueden pensar que la dependencia en el "outsourcing" o subcontratación significa una carencia de capacidades internas en funciones críticas; o, con o sin un motivo legítimo, los clientes pueden oponerse a los productos fabricados en el extranjero o tratar con representantes de una compañía al otro extremo del planeta. De hecho, una división de General Electric retiró los centros de llamadas de India cuando las encuestas revelaron que los profesionales del cuidado de la salud "prefieren trabajar con servicios al cliente con sede en Estados Unidos".

Un poderoso impulsor del "outsourcing" o subcontratación es el bajo costo. Por ejemplo, los trabajadores de centros de llamadas en los países en desarrollo ganan entre 3 000 y 8 000 dólares anuales, comparados con alrededor de 27 000 dólares en Estados Unidos. Es probable que la contratación externa de tareas de marketing, como el servicio al cliente, continúe siempre que las compañías juzguen que los beneficios superan los costos.

Fuentes: Jay Solomon y Kathryn Kranhold, "Western Exposure: In India's Outsourcing Boom, GE Played a Starring Role", *The Wall Street Journal*, 23 de marzo de 2005, pp. A1+; "Dell Inc.", *The Wall Street Journal*, 22 de marzo de 2005, p. 1; Pete Engardio y Bruce Einhorn, "Outsourcing Innovation", *BusinessWeek*, 21 de marzo de 2005, pp. 94+; Doreen Hemlock, "Caribbean Call Centers Booming", *South Florida Sun-Sentinel*, 6 de marzo de 2005, p. 1E y Matt Pottinger, "Outsourcing Safety Tests", *The Wall Street Journal*, 26 de noviembre de 2004, p. B1, B3.

con este producto, háganoslo saber y corregiremos la situación con la reposición apropiada o el reembolso". Ocasionalmente, algún cliente abusa de la garantía de reembolso total (por ejemplo, al exagerar los problemas de un cuarto de hotel); pero los beneficios de evitar la insatisfacción de los compradores y fomentar su lealtad son irresistibles.[24]

Las garantías accesibles a los clientes son del todo vitales en el ambiente en línea. De acuerdo con un estudio, ofrecer una garantía de reembolso es el mayor paso que puede tomar un vendedor en Internet para reducir los riesgos que asocian los consumidores con las compras en línea.[25]

Otros servicios posventa



Muchas compañías tienen que proveer **servicios posventa**, en particular mantenimiento y reparación, para cumplir con los términos de sus garantías. Otras casas ofrecen servicios posventa para satisfacer a sus clientes o inclusive conseguir una ventaja diferencial sobre los competidores. Algunas empresas aprovechan los servicios posventa para aumentar sus ingresos. Por ejemplo, Otis y KONE Corp., que venden elevadores, dependen de sus contratos de servicios para recabar una parte sustancial de sus ventas y ganancias.

Con productos más complejos, clientes más exigentes y dispuestos a hablar y, ahora, el ambiente de Internet, los servicios de posventa se han vuelto esenciales. Existen dificultades peculiares para alcanzar la eficacia y la eficiencia al proveer estos servicios. Para ilustrarlo, veamos los perfiles de varias actividades posventa.

Devoluciones de mercancías

La mejor estrategia para manejar las devoluciones es disminuirlas al mínimo vendiendo a los clientes un producto satisfactorio y, cuando hay que enviarlo, embarcándolo a tiempo a su destino. Sin embargo, incluso en las mejores situaciones algunos clientes quieren o necesitan una devolución. Según un cálculo, se devuelve de 4 a 6% de todos los artículos comprados en establecimientos detallistas. Otra investigación reciente indicó que la facilidad de devolución o cambio de mercancías se ubicó en el tercer lugar de importancia entre las consideraciones de los compradores de artículos de lujo, como el calzado y relojes caros.[26]

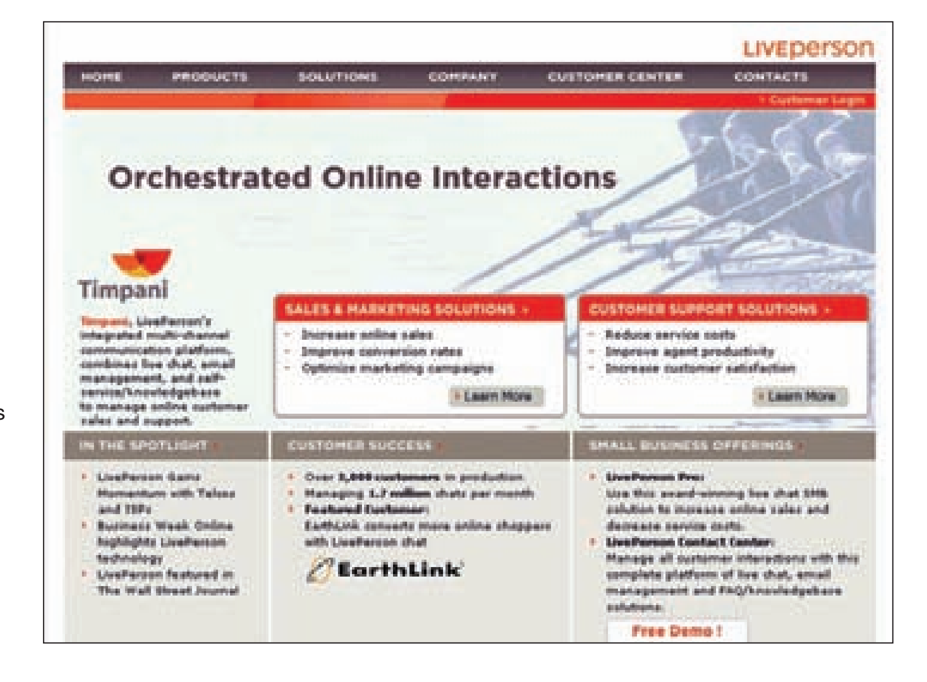
En reconocimiento de la importancia y costo de las devoluciones, las compañías deben considerar el grado en que serán estrictas o generosas sus condiciones de aceptación de la devolución de mercancías. Las condiciones estrictas pueden reducir los costos, si bien es improbable que mejoren la relación con los clientes, mientras que lo opuesto es verdadero en el caso de condiciones de devolución generosas. Buscando formas de mejorar su posición económica, varias empresas detallistas de renombre han restringido sus políticas de devolución. Así pues, Target anunció que la nota de compra debe acompañar a toda solicitud de devolución, además de un "costo de reabastecimiento" para el cliente en el caso de algunos productos electrónicos. Otros detallistas, que van de Staples a Limited Express, usan software para monitorear los patrones de devoluciones de los clientes con el fin de minimizar costos excesivos y reembolsos fraudulentos.[27]

Los comerciantes que venden en Internet y operan también tiendas al detalle o sucursales mayoristas enfrentan la decisión de aceptar o no aceptar devoluciones en los locales. Si una empresa prohíbe a sus tiendas aceptar devoluciones por compras hechas en línea, pierde una ventaja intrínseca que tiene sobre sus competidores que trabajan exclusivamente en línea. Así pues, la tendencia en los intermediarios es aceptar devoluciones en sus locales.

Las compañías que sólo venden en línea descubren que es especialmente difícil organizar un sistema de devoluciones conveniente para los clientes. Por lo común, se pide a los clientes que envíen los artículos a un almacén u oficina que opera la compañía o a otra empresa que se ocupa de los pedidos de la compañía en línea. Basada en estos estudios, una oficina de investigación recomienda que una de las tres maneras de mejorar el servicio en línea sea establecer un sistema de devoluciones sencillo. Pero, como en muchos otros casos, es más fácil decirlo que hacerlo.[28]

Mantenimiento y reparaciones

Una preocupación constante entre los consumidores es que los fabricantes y los vendedores no proveen servicios adecuados de reparación y mantenimiento para sus productos. Un fabricante puede transferir la responsabilidad principal de estos servicios a intermediarios, pagarles por ese trabajo y quizá hasta capacitar



Muchos, probablemente la mayoría de los vendedores en línea ahora comprenden que la calidad de servicio al cliente y reclamaciones es al menos tan importante como el diseño del sitio, el surtido de producto, y precios competitivos para atraer y más tarde conservar a los compradores. Más lejos, muchos clientes en línea prefieren rotundamente interactuar con una persona real. Las empresas que venden en Internet pueden proporcionar este tipo de servicio al cliente y reclamaciones por sí mismos o pueden delegar esta tarea a un vendedor como LivePerson. Timpani es la oferta de "ventas y soporte al cliente en línea" de LivePerson.



¿El servicio al cliente puede ser personal... y placentero?

Reconocido como factor importante para cerrar ventas y complacer al comprador luego de celebrada la transacción, el servicio a clientes en el ciberespacio recibe cada vez más atención. En consecuencia, los comerciantes de Internet buscan la manera óptima de manejar preguntas y comentarios de los clientes que consideran una compra, así como de clientes satisfechos y no tan satisfechos por la razón que sea. Como en otras empresas comerciales, lo óptimo sería el mejor modo de alcanzar un nivel de eficiencia congruente con las metas de la empresa.

Numerosas empresas en línea, quizá la mayoría, estimulan el envío de comentarios por medio del correo electrónico o números de larga distancia gratuita. Un inconveniente del correo electrónico, aparte de la respuesta demorada, es la falta de contacto humano. Tiempo atrás (mucho tiempo si se considera el rápido desarrollo de Internet), una investigación reveló en 1999 que 90% de los clientes en línea quiere tratar con una persona verdadera.

Una tecnología relativamente nueva permite un diálogo electrónico en tiempo real entre un comprador en línea y un agente de servicio a clientes de la empresa. El consumidor inicia la "plática" (*chat*), por lo regular a través de un icono en la página de Internet que lleva un título como "Ayuda en vivo". Enseguida transcurren uno o más episodios de correo electrónico. El agente en línea puede incluso sincronizar su pantalla con la del cliente para que vean las mismas imágenes o la misma información. En general, se espera que el agente hable con varios clientes al mismo tiempo; desde luego, la eficacia y la satisfacción del cliente pueden acabarse como resultado de este intento por fomentar la eficiencia.

Cada vez más empresas están subcontratando la tarea de proporcionar asistencia personal en línea en tiempo real a empresas como LivePerson, Inc. La división de ventas al detalle en línea de Neiman Marcus Group y la compañía de software Intuit se cuentan entre sus clientes. El *chat* en vivo permite a la compañía cierto grado de servicio personal a sus compradores y clientes en línea. Al mismo tiempo, le brinda la oportunidad de recopilar diversos datos útiles acerca de los intereses de los consumidores (por ejemplo, características de los productos) y sus preocupaciones (como lo referente a la navegación en el sitio web).

Otra nueva tecnología tiene la capacidad de combinar una plática en vivo y una llamada telefónica gratuita. Con el sistema de voz superpuesta al IP (que son las siglas de Internet Protocol), un comprador en línea cuya computadora tiene incorporado un micrófono haría clic en un icono para iniciar una llamada telefónica al representante de servicio a clientes. La misma línea telefónica se usaría para el acceso a Internet y la llamada. La calidad de audio de la voz por el protocolo de Internet aún está mejorándose, de modo que sea adecuada para su uso generalizado, y para facilitar la comunicación entre el cliente y el representante de servicio al cliente.

El servicio al cliente en tiempo real efectivo será esencial para las empresas *en línea* si han de establecer y mantener una ventaja diferencial sobre los negocios tradicionales y sus competidores en línea. Proporcionar un servicio de posventa placentero vía Internet es también cada vez más importante para empresas que operan básicamente en el espacio físico. Muchos clientes esperan entrar a la página de Internet del proveedor para obtener un servicio que va desde información técnica sobre los productos hasta la guía relativa a devoluciones de mercancías o reparaciones. El servicio asistido por la tecnología es más eficiente que el método anterior ya obsoleto, o sea, la conversación telefónica entre un cliente y un empleado de la compañía. Se estima que una llamada de servicio de un cliente cuesta de seis a siete dólares, comparada con los alrededor de dos dólares de un *chat* en línea. Así, nos guste o no, es probable que el servicio en línea, en tiempo real, con o sin un elemento personal, se vuelva dominante.

Fuentes: Erika D. Smith, "Online Chat Could Help to Keep Customers Smiling", *St. Louis Post-Dispatch*, 28 de junio de 2004, p. E1; Bruce Horovitz, "Whatever Happened to Customer Service?", *USA Today*, 26-28 de septiembre de 2003, pp. 1A, 2A; Mary Ellen Podmolik, "Companies Chatting Up Customers", *Crain's Chicago Business*, 18 de noviembre de 2002, p. SR4; Peter Fuller, "A Two-Way Conversation", *Brandweek*, 25 de febrero de 2002, p. 26; "Online Customer Service: Guiding Consumers Through the Maze", *Financial Service ONLINE*, noviembre de 1999, pp. 24-27+, y Bill Meyers, "Service with an E-Smile", *USA Today*, 12 de octubre de 1999, pp. 1B, 2B.

www.otis.com

técnicos y personal de contacto con los clientes. Este método es evidente en las industrias de los automóviles y las computadoras personales. O bien un fabricante puede establecer centros de servicio de fábrica regionales, dotarlos de empleados de la compañía bien capacitados y esforzarse por hacer que el mantenimiento y reparaciones de los productos sean una actividad lucrativa. Este método se usa en la industria de los aparatos electrodomésticos. Para procesar solicitudes de diversas formas de servicio a clientes, Otis estableció un centro que maneja más de 1.7 millones de llamadas telefónicas al año, que van desde una escalera eléctrica rota hasta personas atrapadas en un elevador.[29]

Algunos fabricantes de computadoras costosas, equipo de oficina y equipo de diagnóstico médico han creado productos "inteligentes". Con sensores y microcomputadoras integrados, estos productos se autodiagnostican o permiten que un técnico realice un diagnóstico a distancia por medio de telecomunicaciones alámbricas o inalámbricas. Estas tecnologías innovadoras de máquina a máquina (M2M) hacen más expeditas las reparaciones y, con ello, reducen el molesto "tiempo fuera" de productos valiosos. Más aún, disminuyen los costos de mano de obra de las reparaciones, lo que mejora el margen de ganancia del fabricante en los contratos de servicios.[30]

Atención a las quejas Según determinó un estudio, las quejas más comunes de los consumidores son mala calidad del producto, métodos de ventas engañosos y trabajos de reparación deficientes. Con base en una compilación de más de 400 000 quejas, las industrias que ocasionan dolores de cabeza al mayor número de consumidores fueron las de mejoras al hogar, artículos para el hogar, venta de automóviles y crédito. Los consumidores se molestan todavía más si no pueden ventilar sus quejas y resolver su problema. De acuerdo con esa investigación: "La mayoría de los consumidores están insatisfechos con la forma en que se resuelven sus quejas". Las quejas ignoradas o mal manejadas pueden tener consecuencias desastrosas de pérdida de negocios y publicidad de boca en boca negativa.[31]

El manejo pronto y eficaz de las quejas puede aumentar o, si es necesario, restaurar la confianza de un cliente en la empresa, sin que importe si opera en el espacio real o en el ciberespacio. Más aún, "el manejo efectivo de quejas puede tener un gran impacto en las tasas de retención de clientes, evitar la difusión de comunicación dañina de boca en boca y mejorar el resultado final". Quizá con esto en mente, los productores suelen tener números telefónicos de larga distancia gratuita y una dirección de correo electrónico en sus departamentos de servicio a clientes. En las investigaciones se indica que alrededor de 85% de las quejas interpuestas por teléfono se resuelven en una sola llamada; menos de 35% de las transmitidas por correo electrónico u otro medio electrónico se solucionan con igual celeridad.[32]



El seguimiento posventa, al igual que elementos más visibles de la mezcla de marketing, puede ser una ventaja o una desventaja diferencial. Así, las diversas formas de seguimiento deben estar en la lista de los asuntos que deben atender constantemente los gerentes.

Evaluación del desempeño de marketing

El proceso de evaluación debe comenzar apenas la empresa haya echado a andar sus planes. Sin evaluación, la administración no sabe si un plan funciona o qué factores contribuyen a su éxito o fracaso. Lógicamente, la evaluación sigue a la planeación y a la implementación. Como se ilustra en la figura 21.3, se trata de una relación circular. Se elaboran planes, se ponen en acción, se evalúan los resultados de esta acción y se preparan planes nuevos sobre la base de esta evaluación. A manera de ejemplo, Walt Disney Co., lanzó un portal de Internet, Go.com. Sin embargo, luego de dos años la gigantesca compañía de entretenimiento abandonó dicho esfuerzo porque no podía competir con efectividad contra otros portales, como Yahoo!, para atraer visitantes. En vez de eso, Disney cambió el enfoque de sus actividades de Internet a los sitios web de sus marcas principales, como ABC News y ESPN, además de la tienda en línea Disney.[33]





Ya analizamos la evaluación en cuanto a su relación con las partes del programa de marketing, por ejemplo, con la planeación de productos, desempeño de la fuerza de ventas y eficacia del programa de publicidad. Ahora pasemos a la evaluación del *esfuerzo de marketing total*.

La auditoría de marketing

Una auditoría de marketing es un elemento esencial de una evaluación total. Consiste en revisar y evaluar alguna actividad, por ejemplo las financieras. Así, una **auditoría de**

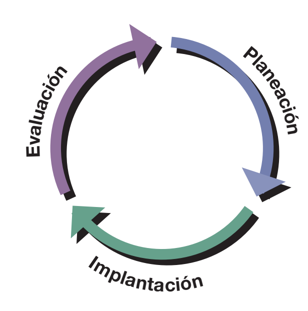


FIGURA 21.3

Relación circular entre las tareas administrativas.

marketing es una revisión y valoración general de la función de marketing en una organización: su filosofía, ambiente, metas, estrategias, estructura organizacional, recursos humanos y financieros, y desempeño.[34]

Como se desprende de la figura 21.3, los resultados de cualquier evaluación, incluyendo una auditoría de marketing, representan información vital para la planeación de cualquier empresa. Al defender el valor de las auditorías de marketing en la banca, un escritor subrayó que, "dicho de manera simple, un plan [estratégico] de marketing sólo debe redactarse después de terminar una auditoría de marketing intensa y objetiva".[35]

Una auditoría de marketing completa es un proyecto extenso y difícil. Por esa razón se hace con tan poca frecuencia, quizá a intervalos de varios años. Sin embargo, una compañía no debe retrasar una auditoría de marketing hasta que surja una crisis importante.

Las recompensas de una auditoría de marketing justifican el esfuerzo. Al revisar sus estrategias, es más probable que la empresa siga haciendo frente a su ambiente cambiante de marketing. La administración puede identificar áreas problemáticas en el marketing. La auditoría permite identificar, por ejemplo, falta de coordinación en el programa de marketing, estrategias obsoletas o metas poco realistas. Los éxitos también pueden analizarse, para que la compañía capitalice sus puntos fuertes. Más aún, una auditoría debe anticipar situaciones. Su intención es ser "un pronóstico tanto como un diagnóstico... Es un ejercicio de prevención, así como una medicina de marketing curativa".[36]

Esfuerzo de marketing mal dirigido

Un beneficio de la evaluación es que sirve para corregir un **esfuerzo de marketing mal dirigido** (o mal ubicado).

El principio 80-20

En la mayor parte de las empresas, una gran proporción del total de pedidos, clientes, territorios o productos genera una pequeña participación de los resultados totales. A la inversa, una pequeña proporción genera una gran parte de las ventas o utilidad totales. Esta relación se ha denominado el **principio 80-20**, es decir, la gran mayoría (digamos, 80%) de los pedidos, clientes, territorios o productos contribuyen sólo a una pequeña fracción (digamos, 20%) de las ventas o las utilidades. Un profesor dijo, en forma más bien de reproche, que los clientes de este grupo: "lo molestan, lo llaman y no generan muchos ingresos".[37] Por otro lado, relativamente pocas de estas unidades de venta producen la gran mayoría del volumen o las utilidades.

Citamos las cifras 80-20 nada más para destacar la mala ubicación del esfuerzo de marketing. En la realidad, la división del porcentaje varía de una situación a otra. En dos ejemplos hipotéticos, en una situación 5% de los clientes generan 90% de las ventas de la organización o 70% de los clientes abarcan sólo 3% de las quejas (lo cual significa que el otro 30% genera 97% restante).

La razón básica para la división 80-20 (o su equivalente) es que casi todos los programas de marketing tienen esfuerzos mal dirigidos. Las actividades de marketing y los costos son proporcionales al *número* de territorios, clientes o productos, más que a su volumen de ventas o utilidades. Por ejemplo, se incurre aproximadamente en los mismos gastos para levantar pedidos, facturar y entregar un traje de 500 dólares *o* una corbata de 25 que se vende en una tienda departamental Dillard's. Un fabricante como Xerox asigna un vendedor a cada territorio. No obstante, en general hay diferencias en el volumen de ventas y las utilidades reales entre territorios. En cada ejemplo, el gasto de marketing no coincide con las ganancias reales.

Razones de los esfuerzos mal dirigidos

Frecuentemente, los ejecutivos no descubren un esfuerzo mal dirigido porque les falta información suficiente. El **principio del iceberg** es una analogía que ilustra esta situación. Sólo la punta del iceberg es visible sobre la superficie del agua y la inmensa parte sumergida representa el peligro oculto. Las cifras de las ventas totales o los costos totales en un estado de operaciones son la punta del iceberg. Las cifras detalladas de ventas, costos y otras medidas del desempeño en cada territorio o producto corresponden a la peligrosa parte sumergida.

Las cifras de ventas o costos *totales* son demasiado generales para ser útiles en una evaluación; de hecho, a menudo son equívocas. Una compañía puede tener cifras de ventas generales y utilidades satisfactorias; sin embargo, cuando estos totales se dividen en los factores pertinentes como territorios geográficos, productos o periodos, suelen descubrirse debilidades graves. Un fabricante de equipo de audio tuvo un aumento general de 12% en las ventas y de 9% en los ingresos netos de una línea de productos en un año. No obstante, al mirar bajo la "punta del iceberg", los ejecutivos encontraron que el cambio en las ventas según los territorios va de un aumento de 19% a una reducción de 3%. Las utilidades habían crecido hasta 14% en algunos territorios, pero en uno habían bajado 20%.

Una causa básica de un esfuerzo de marketing mal ubicado es que los ejecutivos deben tomar decisiones a partir de conocimientos inadecuados sobre la naturaleza exacta de los costos. En otras palabras, la administración no tiene información útil sobre: 1) la distribución desproporcionada del esfuerzo de marketing, 2) criterios confiables para determinar cuánto debe gastarse en marketing y 3) los resultados que cabe esperar de esos gastos.

Como ilustración, digamos que este año una compañía gasta en publicidad 2.5 millones de dólares más que el año pasado. Pero la administración usualmente no podría aseverar cuál debe ser el aumento en el volumen de ventas o las utilidades a raíz de los gastos adicionales. Además, los ejecutivos no saben qué habría ocurrido de haber gastado la misma cantidad en: 1) desarrollo de productos nuevos, 2) incentivos de ventas para los intermediarios o 3) algún otro aspecto del programa de marketing.

El proceso de evaluación

Sin importar que sea una auditoría de marketing completa o sólo una valoración de los componentes del programa de marketing, el proceso de evaluación comprende tres etapas:

1. Averiguar *qué* ocurrió. Recopilar los hechos y comparar los resultados reales contra las metas y los presupuestos para determinar en qué difieren.
2. Averiguar *por qué* ocurrió. Determinar, en la medida posible, qué factores en concreto del programa de marketing causaron los resultados.
3. Decidir *qué hacer* al respecto. Planear el programa del siguiente periodo para mejorar el desempeño insatisfactorio y capitalizar los aspectos que se hicieron bien.

Para evaluar la totalidad del programa de marketing, es necesario analizar los resultados. Para ello se cuenta con dos herramientas: el análisis del volumen de ventas y el análisis de los costos de marketing. Estudiaremos las dos herramientas de Great Midwest Company ("la otra GM"), una empresa que comercializa mobiliario de oficina. El mercado formado por 14 estados de Estados Unidos de esta compañía se divide en cuatro distritos de ventas, cada uno con 60 vendedores, un gerente de ventas de distrito y uno o dos asistentes. La empresa vende a mayoristas de equipo de oficina y directamente a grandes usuarios comerciales. La mezcla de productos de GM se divide en cuatro grupos: escritorios, sillas, equipo de archivo y accesorios de oficina (como cestos para basura y juegos de escritorio). En los últimos 10 años, GM cerró sus plantas de manufactura y ahora contrata a otras empresas para elaborar los productos que llevan la marca de GM.

Análisis del volumen de ventas y de la participación de mercado

La administración debe analizar su volumen de ventas en total y por las divisiones pertinentes, como territorios o líneas de productos. Las cifras de ventas también deben compararse contra las metas de la compañía. Pero eso no basta. Una empresa necesita medir sus ventas en relación con la industria en la que compite. Pasemos ahora a describir estos métodos.

Análisis del volumen de ventas

Comencemos con el análisis de las ventas totales de Great Midwest, que se muestran en la tabla 21.1. Un **análisis del volumen de ventas** es un estudio detallado de la sección de *ventas netas* del estado de ganancias y pérdidas (informe de operaciones) de la compañía. Las ventas anuales se duplicaron, de 180 a 360 millones de dólares, en el periodo de 10 años que terminará en el año fiscal 2005. Más aún, las ventas aumentaron cada año, salvo en 2002. En casi todos los años las metas de ventas se cumplieron o rebasaron. Hasta aquí en nuestro análisis, la situación de la compañía es alentadora.

Un estudio sólo del volumen total de ventas es insuficiente y hasta equívoco. Recuerde la analogía del iceberg. Para saber qué ocurre en las partes "sumergidas" de un mercado, necesitamos analizar el volumen de ventas en otras dimensiones relevantes, por ejemplo, territorios de ventas.

La tabla 21.2 es un resumen de las metas de ventas y los resultados en los cuatro distritos de Great Midwest. Una medida fundamental es el *índice de desempeño* de cada distrito, es decir, las ventas reales divididas entre la meta de ventas. Un índice de 100 significa que el distrito hizo exactamente lo que se esperaba. Vemos en la tabla que las regiones Grandes Lagos y Centro se desempeñaron un poco mejor de lo esperado, Delta excedió su meta con un margen amplio y Los Altos fue decepcionante.

Hasta este punto de nuestra evaluación, sabemos poco sobre *qué* pasó en los distritos de Great Midwest. Ahora la administración tiene que averiguar *por qué* ocurrió y *qué debe hacer* al respecto. Son pasos difíciles en la evaluación. En el distrito de Los Altos, el problema quizá radique en algún aspecto del programa de marketing, o la competencia podría ser especialmente intensa en ese distrito. También deben identificarse las razones del éxito de Delta y saber si esta información sirve para los otros distritos.

Este breve examen de dos aspectos del análisis del volumen de ventas muestra cómo se aplica la herramienta. Ahora bien, para tener una evaluación más útil, los administradores de GM deben ir mucho más lejos. Deben analizar su volumen de ventas por territorio dentro de cada distrito y por líneas de productos. A continuación deben profundizar su análisis territorial examinando el volumen por líneas de producto y grupo de clientes *en* cada territorio. Por ejemplo, aunque Delta se desempeñó bien en general, aquí conviene tener presente la noción del iceberg. No obstante el excelente desempeño *total* de este distrito, puede haber debilidades ocultas en algún producto o territorio.


TABLA 21.1

Volumen anual de ventas de Great Midwest Company, volumen de la industria y participación de la compañía en un mercado de 14 estados

Año	Volumen de la compañía (millones de dólares)	Volumen de la industria en el mercado de la compañía (millones de dólares)	Participación en el mercado de la compañía
1996	180	3 600	5.0
1997	218	4 500	4.8
1998	225	4 650	4.8
1999	245	5 100	4.8
2000	280	6 000	4.7
2001	317	7 050	4.5
2002	304	6 660	4.6
2003	331	7 650	4.3
2004	347	8 250	4.2
2005	360	9 000	4.0

TABLA 21.2

Volumen de ventas por distrito de Great Midwest Company, 2005

Distrito	Metas de ventas (en millones de dólares)	Ventas reales (en millones de dólares)	Índice de desempeño (real ÷ meta)	Variación en dólares (millones)
Delta	$110	$125	114	+17
Grandes Lagos	93	96	103	+6
Centro	76	77	101	+1
Los Altos	86	62	72	–24
Total	$365	$360		

Análisis de la participación en el mercado

Comparar los resultados de ventas de una compañía contra su meta es una evaluación útil, pero no indica cuál es el desempeño de la empresa en relación con sus competidores. En un **análisis de la participación en el mercado** se comparan las ventas de la compañía contra las ventas de la industria. La participación en el mercado de una compañía debe analizarse en conjunto, así como por líneas de productos y segmentos de mercado.

Probablemente el mayor obstáculo que se enfrenta en el análisis de la participación en el mercado es obtener información sobre las ventas de la industria totalizadas y con detalles suficientes. Las asociaciones comerciales y las dependencias del gobierno pueden ser fuentes de estadísticas de volumen de ventas en muchos ramos.

Great Midwest Company ilustra el valor del análisis de la participación en el mercado. Recuerde de la tabla 21.1 que las ventas totales de GM se duplicaron en 10 años con incrementos en nueve de esos años. Pero en ese periodo las ventas anuales de todas las empresas competidoras en esta región aumentaron de 3 600 a 9 000 millones de dólares (un incremento de 150%). Así, en realidad la participación de la compañía en el mercado se *redujo* de 5 a 4%. Aunque las ventas de GM crecieron 100%, su participación en el mercado disminuyó 20%.

El siguiente paso es determinar *por qué* se redujo la posición en el mercado de Great Midwest. Las probables causas son muchas y por eso esta tarea de la administración es tan difícil. Una debilidad en casi cualquier aspecto de las líneas de productos, acuerdos de distribución, la estructura de precios o el programa promocional de GM puede haber contribuido a la pérdida de participación en el mercado. O quizá la competencia sea la causa. Tal vez haya nuevos competidores atraídos por las tasas de rápido crecimiento. O los programas de marketing de los competidores son mejores que los de Great Midwest.

Análisis de costos de marketing

Para evaluar y controlar el esfuerzo de marketing de la compañía es útil un análisis del volumen de ventas. Sin embargo, la administración necesita ir más allá y evaluar los costos para determinar la rentabilidad relativa de sus territorios, líneas de productos u otras unidades de marketing. En palabras de un investigador: “A medida que se reducen la utilidad y los precios bursátiles de las acciones, las compañías líderes recurren al análisis de costos de marketing para mejorar su ganancia [utilidad]”. De hecho, si las erogaciones de los comerciantes no valen la pena, podrían reducirse sus presupuestos; en realidad, deberían reducirse.[38]

Un **análisis de costos de marketing** es un estudio detallado de la sección de *gastos de operación* en el estado de pérdidas y ganancias de la compañía. Como parte de este análisis, la administración debe estudiar las variaciones entre costos presupuestados y gastos reales.

Tipos de análisis de costos de marketing

Los costos de marketing de una compañía se analizan:

- Como aparecen en sus libros contables y estados de resultados.
- Después de agruparlos en clasificaciones por actividad.
- Después de que estos costos por actividad se asignaron a territorios o productos.

Análisis de gastos en libros

El método más simple y barato es un estudio de los costos por *objeto de gasto* tal como aparecen en el estado de resultados de la compañía. Estas cifras proceden de los asientos en los libros contables de la casa. La declaración de operaciones simplificada de Great Midwest que aparece en el lado izquierdo de la tabla 21.3 es el modelo que utilizaremos en esta exposición.

El procedimiento consiste en analizar detalladamente cada entrada de costos, salarios y espacio en los medios, por ejemplo. Comparamos el total de este periodo con los totales de periodos correspondientes anteriores y observamos las tendencias. Además, podemos examinar los costos actuales según los montos presupuestados. También debemos calcular cada gasto como porcentaje de las ventas netas. A continuación, debemos comparar estas proporciones de gastos con las cifras de la industria, que se consiguen en las asociaciones industriales.

Análisis de costos de actividades

Los costos totales deben distribuirse entre varias actividades de marketing, como publicidad o almacenamiento. Enseguida, la administración puede analizar el costo de cada actividad.

Aquí el procedimiento abarca identificar las principales actividades y luego distribuir entre ellas cada gasto en libros. Como se indica en la distribución de gastos de la parte derecha de la tabla 21.3, nos decidimos para nuestro ejemplo por cinco grupos de costos de actividades en Great Midwest. Algunas entradas, como el costo del espacio en los medios de comunicación, puede asignarse por completo a una actividad (publicidad). Otros gastos deben distribuirse entre varias actividades. Por eso, la administración debe decidir alguna base razonable de distribución entre dichas actividades. Por ejemplo, el impuesto predial puede calcularse de acuerdo con la proporción total del espacio de piso que ocupa cada actividad. El almacén ocupa 46% de los metros cuadrados de piso que tiene la compañía, de modo que a la actividad de almacén y embarque le imputamos 600 000 dólares, que es 46% del impuesto predial.

TABLA 21.3 Estado de resultados y distribución de gastos normales en grupos de costos por actividad, Great Midwest Company, 2005

Estado de resultados (miles de dólares)				Distribución de gastos (miles de dólares): Grupos de costos por actividad (funcional)				
				Ventas personales	Promoción y publicidad	Almacén y embarque	Procesamiento de pedidos	Administración de marketing
Ventas netas		$360 000						
Costo de bienes vendidos		–234 000						
Margen bruto		126 000						
Gastos de operación:								
Salarios y comisiones	$41 680		→	$27 060	$1 920	$4 200	$2 800	$5 700
Viajes y diversiones	14 400		→	10 400				4 000
Espacio en medios	11 760		→		11 760			
Suministros	4 400		→	600	350	2 400	700	350
Impuestos sobre propiedades	1 300		→	160	50	600	300	190
Flete	35 000		→			35 000		
Gastos totales		–$108 540		$38 220	$14 080	$42 200	$3 800	$10 240
Utilidades netas		17 460						

Un análisis de los costos de marketing da a los ejecutivos más información que un análisis sólo de los libros contables. Asimismo, un análisis de los gastos por actividad totalizados ofrece un punto de partida para que la administración evalúe los costos por territorios, productos u otras unidades de marketing.

Análisis de costos de actividad por producto o mercado El tercer tipo de análisis de costos de marketing, que es el más provechoso, es un estudio de los gastos y la rentabilidad de componentes específicos de una selección de productos o del mercado total. Este análisis divide el conjunto de los productos en líneas o artículos individuales o bien separa el mercado en territorios, grupos de clientes o tamaño de los pedidos.

Al combinar un análisis del volumen de ventas con un estudio de costos de marketing, el directivo o empleado puede preparar un estado de operaciones completo para cada producto o segmento de mercado. Estos estados se analizan a continuación para determinar su efecto en el programa total de marketing. El análisis de costos por producto o mercado permite a la administración señalar puntos problemáticos con mucha mayor eficacia que un análisis de los gastos en libros o uno de costos por actividad.

El procedimiento de un análisis de costos por producto o mercado es parecido al que se sigue para evaluar los costos de las actividades. El costo total de cada actividad (parte derecha de la tabla 21.3) se asigna de acuerdo con algún principio a cada producto o segmento de mercado que se estudia. Hagamos un ejemplo de un análisis de costos por distrito de ventas de Great Midwest Company, según se muestra en las tablas 21.4 y 21.5.

En primer lugar, elegimos para cada una de las cinco actividades de GM una base razonable para distribuir el costo de dichas actividades entre los cuatro distritos. Las bases se muestran en la parte superior de la tabla 21.4. A continuación determinamos el número de "unidades" de asignación que componen el costo de cada actividad y calculamos el costo por unidad. Con esto termina el método de asignación, con el que sabemos cómo asignar los costos a los cuatro distritos:

TABLA 21.4 **Asignación de los costos por actividad en los distritos de venta, Great Midwest Company, 2005**

Actividad		Ventas personales	Promoción y publicidad	Almacén y embarque	Procesamiento de pedidos y facturación	Administración de marketing
				Base de asignación		
Base de asignación		Gastos directos por distrito	Páginas de publicidad	Pedidos embarcados	Líneas de facturación	Equivalencia entre distritos
Costo total de la actividad		$38 200 000	$14 080 000	$42 200 000	$3 800 000	$10 240 000
Unidades de asignación			704 páginas	105 500 pedidos	1 266 667 líneas	4 distritos
Costo por unidad de asignación			$20 000	$400	$3	$2 560 000
				Asignación de costos		
Distrito Delta <	unidades	—	216 páginas	33 000 pedidos	460 000 líneas	—
	costo	$10 730 000	$4 320 000	$13 200 000	$1 380 000	$2 560 000
Distrito Grandes Lagos <	unidades		152 páginas	28 500 pedidos	330 000 líneas	—
	costo	$10 001 000	$3 040 000	$11 400 000	$990 000	$2 560 000
Distrito Centro <	unidades	—	176 páginas	23 000 pedidos	266 667 líneas	—
	costo	$8 911 000	$3 520 000	$9 200 000	$800 000	$2 560 000
Distrito Los Altos <	unidades	—	160 páginas	21 000 pedidos	210 000 líneas	—
	costo	$8 578 000	$3 200 000	$8 400 000	$630 000	$2 560 000

- Las ventas personales no plantean ningún problema, ya que son gastos directos, que se cargan al distrito en el que incurren.
- Los costos de publicidad se asignan sobre la base de la publicidad contratada en cada distrito. GM reconoce que este método tiene fallas porque ignora varios costos de promoción, como ferias comerciales y concursos para los distribuidores, pero le agrada su simplicidad (que no debe sobreponerse a la lógica). GM contrató el equivalente a 704 páginas de publicidad al año a un costo promedio de 20 000 dólares por página (14 080 000 ÷ 704).
- Los gastos de almacén y embarque se prorratean sobre la base del número de pedidos despachados. Como durante el año se embarcaron 105 500 pedidos a un costo total de la actividad de 42 200 000 dólares, el costo por pedido es de 400 dólares.
- Los gastos por procesamiento de pedidos se asignan de acuerdo con el número de líneas de facturación capturadas durante el año. Como hubo 1 266 667 líneas, a un costo total de la actividad de 3.8 millones de dólares, el costo por línea es de tres dólares.
- La administración del marketing es un gasto totalmente indirecto. Así pues, se divide equitativamente entre los cuatro distritos, con lo que a cada uno se le asignan 2 560 000 dólares.

El último paso es determinar el monto del costo de cada actividad que se va a asignar a cada distrito. Los resultados se muestran en la parte inferior de la tabla 21.4. Vemos, por ejemplo, que se cargaron directamente 10 730 000 dólares de gastos en ventas personales a Delta. En cuanto a la publicidad, en Delta se contrató el equivalente a 216 páginas, de modo que se cargaron al distrito 4 320 000 dólares (216 páginas × 20 000 dólares la página). En el caso de los gastos de almacén y embarque, se despacharon 33 000 pedidos a los clientes del distrito Delta, con un costo asignado de 400 dólares por pedido, lo que da un costo total asignado de 13 200 000 dólares. Para asignar los gastos de procesamiento de pedidos, la administración determinó que 460 000 líneas de facturación provinieron de clientes del distrito Delta. A tres dólares por línea (el costo por unidad de asignación), se contabilizan a Delta 1 380 000 dólares.

Después de asignar los costos por actividad a los cuatro distritos, podemos preparar un estado de resultados para cada uno. Estos estados se muestran en la tabla 21.5. Las ventas de los distritos se conocen a partir del análisis del volumen de ventas (tabla 21.2). Para obtener el costo de los bienes vendidos y el margen bruto de los distritos se supone que en cada uno se mantiene el margen bruto de 35% de toda la compañía (126 000 000 ÷ 360 000 000 dólares) en cada distrito.

TABLA 21.5 Estado de resultados de distritos de ventas (miles de dólares), Great Midwest Company, 2005

	Total	Delta	Grandes Lagos	Centro	Los Altos
Ventas netas	$360 000	$125 000	$96 000	$77 000	$62 000
Costo de bienes vendidos	–234 000	81 250	62 400	50 050	40 300
Margen bruto	126 000	43 750	33 600	26 950	21 700
Gastos de operación:					
Ventas personales	38 220	10 730	10 001	8 911	8 578
Publicidad	14 080	4 320	3 040	3 520	3 200
Almacén y embarque	42 200	13 200	11 400	9 200	8 400
Pedidos procesados, facturación	3 800	1 380	990	800	630
Administración de marketing	10 240	2 560	2 560	2 560	2 560
Gastos totales	108 540	32 190	27 991	24 991	23 368
Utilidades netas (dólares)	$ 17 460	$ 11 560	$ 5 609	$ 1 959	$ (1 668)
Utilidades netas (% de ventas)	4.85%	9.25%	5.8%	2.5%	–2.7%

En la tabla 21.5 se dividen los resultados totales de Great Midwest en estados de operaciones de cada uno de los cuatro distritos. Por ejemplo, observamos que las utilidades netas en el área Delta fueron 9.25% de las ventas (11 560 000 ÷ 125 000 000). En contraste franco, Los Altos tuvo resultados pobres, con una pérdida de 2.7% de las ventas (1 668 000 ÷ 62 000 000 dólares).

En este momento de nuestra evaluación del desempeño hemos completado la etapa del *qué ocurrió*. En la siguiente etapa se determina *por qué* los resultados son los que se resumen en la tabla 21.5. Como dijimos, es una pregunta difícil de responder. Por ejemplo, en Los Altos la fuerza de ventas obtuvo apenas casi dos tercios de los pedidos que colocó Delta (21 000 contra 33 000, como se muestra en la tabla 21.4). ¿Se debió a ventas malas, capacitación en ventas inadecuada, más competencia en Los Altos o alguna otra razón entre la multitud de causas?

Ya que se ha determinado mediante la valoración del desempeño por qué los resultados de los distritos fueron tales, pasamos a la tercera etapa del proceso de evaluación. Es la etapa final, en la que se decide *qué debe hacer la administración respecto de la situación*. Vamos a analizarla brevemente después de revisar dos dificultades importantes en el análisis de costos de marketing.

Dificultades del análisis de costos

Si se lleva a cabo en forma completa, el análisis de costos de marketing requiere mucho esfuerzo y, por tanto, es costoso. En particular, la tarea de asignar los costos suele ser muy difícil.

Asignación de los costos

La dificultad se relaciona con asignar ciertos tipos de costos de actividades entre territorios, productos u otras unidades de marketing. Los costos de operación se dividen en gastos directos e indirectos. Los **costos directos,** también llamados *gastos separables,* se incurren totalmente en conexión con una unidad de mercado, como un territorio de ventas. Así, los gastos de salarios y viáticos de los representantes de ventas en el distrito Delta son gastos directos de ese territorio. El costo de un espacio en el periódico para anunciar la línea de escritorios de la compañía es un costo directo de marketing de ese producto. Es fácil asignar los gastos directos: se contabilizan enteramente en la unidad de marketing que incurrió en ellos.

La dificultad de la asignación surge con los **costos indirectos,** llamados también *costos comunes* o *generales*. En estos gastos incurren juntas dos o más unidades de marketing. Por tanto, no pueden cargarse por completo a una sola unidad.

En esta categoría de costos indirectos, algunos gastos son *variables* y otros son *fijos* (en el capítulo 12 presentamos estos costos). Por ejemplo, la colocación de pedidos y el embarque son muy variables. *Disminuirían* si se eliminaran territorios o productos; por el contrario, *aumentarían* si se sumaran productos o territorios. Los gastos de administración del marketing son más fijos. Los costos del personal de la dirección de marketing y otros afines serían más o menos los mismos, aunque cambien los territorios o las líneas de productos. Por supuesto, si ocurre un incremento o decremento significativo en la escala (por ejemplo, la venta de la mitad de las líneas de productos de una compañía a otra empresa), entonces la administración de marketing deberá ajustarse para reflejar el ámbito de sus responsabilidades.

Dos métodos muy usados para asignar los costos indirectos consisten en dividir estos costos: 1) por igual entre las unidades de marketing que se estudian (digamos, territorios), o 2) en proporción al volumen de ventas de cada unidad de marketing. Pero cada método arroja un resultado diferente de los costos totales de cada unidad de marketing y, por ello, puede confundir a los directivos.

Costo total frente al margen de contribución

En un análisis de costos de marketing, dos medios de asignar los gastos son: 1) el método del margen de contribución (también llamado de *contribución a gastos generales*) y 2) el método del costo total. Hay una polémica sobre cuál de estos dos métodos es mejor para los fines de evaluación.

En el **enfoque de margen de contribución** sólo los gastos directos se asignan a cada unidad de marketing analizada. Se supone que estos costos desaparecerían si la unidad, como un producto o territorio, fuera eliminada. Cuando se deducen los gastos directos del

margen bruto, el resto es la suma que la unidad aporta para cubrir los gastos indirectos (o generales) totales.

En el **enfoque del costo total** todos los gastos, directos e indirectos, se asignan entre las unidades de marketing estudiadas. Al asignar *todos* los costos, la administración puede estimar las utilidades netas de cada territorio, producto u otra unidad.

Para cualquier unidad específica de marketing, estos métodos se resumen como sigue:

Margen de contribución	**Costo total**
Ventas en dólares	Ventas en dólares
menos	*menos*
Costo de los bienes vendidos	Costo de los bienes vendidos
es igual al	*es igual al*
Margen bruto	Margen bruto
menos	*menos*
Gastos directos	Gastos directos
es igual al	*menos*
Margen de contribución (la cantidad disponible para cubrir los gastos indirectos más una utilidad)	Gastos indirectos
	es igual al
	Utilidad neta

Los defensores del *margen de contribución* aseveran que es imposible asignar lógicamente los costos indirectos a los productos o los segmentos de mercado. Más aún, estos costos (como el salario del vicepresidente de marketing o los gastos vinculados al departamento de investigación de marketing) no se relacionan todos con *un* territorio o producto, sino que más bien pertenecen a toda la organización; por tanto, las unidades de marketing no deben cargar con ninguno de dichos costos. Quienes proponen el enfoque del margen de contribución dicen también que un análisis del costo total puede mostrar una pérdida neta de un producto o territorio, pero quizá esta unidad contribuye con algo al general. Si se elimina la unidad con pérdidas, su contribución a los gastos generales tendría que imponerse a otras unidades. Con el método del margen de contribución no habría dudas sobre conservar esta unidad hasta que hubiera una mejor alternativa.

Quienes defienden el método del *costo total* afirman que un análisis de costos de marketing tiene por objeto determinar la rentabilidad neta de las unidades que se examinan. Creen que el método del margen de contribución no cumple este propósito y puede ser equívoco. Quizá un territorio o producto muestra una contribución en general, pero después de asignar los costos indirectos resulta que de hecho tiene una pérdida neta. Según los defensores de este método, la punta visible (el margen de contribución) se ve bien, pero la parte sumergida puede ocultar una pérdida neta.

Uso de los resultados de los análisis de volumen y costos

Hasta aquí nos hemos ocupado de las dos primeras etapas en la evaluación del desempeño del marketing: averiguar *qué ocurrió* y *por qué ocurrió*. Ahora estamos listos para ver algunos ejemplos sobre cómo podría la administración aprovechar los resultados de un análisis de volumen de ventas combinado con un análisis de costos de marketing para mejorar el desempeño.

Territorios

Conocer las utilidades netas *o* contribución a los gastos generales de los territorios en relación con las expectativas preestablecidas brinda a la gerencia varias posibilidades de acción. Si hay problemas territoriales por debilidades en el sistema de distribución, quizá se necesiten cambios relacionados con la distribución. Por ejemplo, es aconsejable que las

empresas que aprovechan los agentes de los fabricantes establezcan sus propias fuerzas de ventas en los mercados en crecimiento. La empresa también podría decidir que sería más económico sustituir a los agentes con sus propios vendedores en algunos o en todos los territorios. Del mismo modo, se puede aplicar tecnología para hacer un resurtido automático o para levantar nuevos pedidos a través de Internet. Si la competencia intensa es la causa de un volumen de ventas que no es rentable en algunos distritos, seguramente sea necesario modificar el programa de promoción. Por último, los administradores podrían optar por ajustar (expandir o contraer) sus territorios para lograr mayor eficacia de costos.

Desde luego, se puede abandonar por completo un territorio que presenta pérdidas. Sin embargo, quizá la región abandonada contribuía con algo al general, aunque se mostrara una pérdida neta. La administración debe aceptar que esta contribución debe quedar a cargo de los territorios restantes.

Productos

Cuando se conoce la rentabilidad de un producto o grupo de productos pueden eliminarse modelos, tamaños o colores que no generen utilidades. También se pueden alterar los planes de compensación de los vendedores para alentar la venta de artículos con márgenes elevados o cambiar los canales de distribución. Por ejemplo, en lugar de vender todos sus productos directamente a los usuarios comerciales, un fabricante de máquinas herramientas trasladó a los distribuidores industriales los productos estándar de poco valor por unidad; con ello, la compañía mejoró la rentabilidad de estos productos.

La dirección puede decidir descontinuar un producto que presenta pérdidas, pero no sin antes considerar el efecto que tendrá esta decisión en otros artículos que vende la compañía. En ocasiones un producto de bajo volumen o que no es rentable debe conservarse simplemente para redondear el surtido de artículos. Por ejemplo, los supermercados venden sal y azúcar aunque arrojen ganancias mínimas, si acaso, para las tiendas. Los clientes esperan que los abarroteros tengan esos artículos y si no los encuentran en una tienda, el vendedor perderá un negocio porque se irán a otras tiendas que ofrezcan un surtido extenso de productos comestibles.

Clases de clientes y tamaño de los pedidos

Al combinar un análisis de volumen de ventas con un estudio de costos, los ejecutivos pueden determinar la rentabilidad de cada grupo de consumidores.[39] Si un segmento de mercado no es rentable o genera pocas utilidades, tal vez se requieran cambios en la estructura de precios cuando se vende a estos clientes, o quizá clientes a los que les vendía directamente la fuerza de ventas del fabricante deban canalizarse a un intermediario mayorista. Un fabricante de aparatos de aire acondicionado hizo este movimiento cuando descubrió que no eran rentables las ventas directas a constructores contratistas independientes, por lo que cambió de sus propios vendedores a varios agentes del fabricante.

Una dificultad que atormenta a muchas empresas suele denominarse **problema del pedido pequeño.** Muchos pedidos están por debajo del punto de equilibrio. Los ingresos de estos pedidos son menores que los gastos efectuados. Este problema se debe a que varios costos, como los de facturación o venta directa, son básicamente iguales con pedidos de 10 dólares o de 10 000. Sin embargo, el problema va más allá de los pedidos pequeños, hasta abarcar a los clientes que no son redituables para la compañía por una o más razones. Por ejemplo, sería posible que un cliente coloque pedidos relativamente grandes, pero que sea tan exigente después de la venta que el costo de servicio a la cuenta sea excesivamente alto para el vendedor.

La reacción inmediata de la administración a este problema suele ser no aceptar un pedido por debajo del punto de equilibrio o retirar de la lista de clientes las cuentas de volumen reducido. Sin embargo, esa decisión puede ser dañina. Algunos de esos clientes pequeños crecerán y se convertirán en cuentas grandes y rentables.

Los gerentes deben enfrentar la cuestión de los clientes no redituables, incluidos los que colocan pedidos muy pequeños, mediante un proceso de dos pasos:

- Determinar si las cuentas problemáticas se pueden volver rentables al motivarlas para que coloquen pedidos más grandes, reducir los descuentos a su disposición, cobrarles

precios más altos o cuotas especiales, y/o reducir el nivel de servicio que se les brinda. Un manejo apropiado puede convertir una cuenta con pérdidas en una aceptable. Por ejemplo, un cargo por manejo de pedidos pequeños, que algunos clientes estarían dispuestos a pagar, cambiaría por completo el cuadro de las utilidades.

- Si todas las medidas fallan, tal vez convenga dejar de hacer negocios con clientes no redituables. Esto podría hacerse, preferentemente con amabilidad, “invitando” a los clientes para que traten con otras empresas mediante la eliminación de servicios que habían recibido, al no renovar la cuenta cuando expire el término del contrato de compra, o con ambas medidas.[40]

Resumen

El proceso de administración de marketing consiste en la planeación, implementación y evaluación del esfuerzo de marketing en la organización. La implementación es la etapa en que una organización intenta dar pasos para ejecutar su plan estratégico. La planeación estratégica es prácticamente inútil si no se implementa bien.

La implementación abarca tres actividades: organizar, dotar de personal y dirigir. Al organizar, la compañía debe coordinar primero todas las actividades de marketing en un departamento cuyo director reporte directamente al presidente. Entonces, para la función de vender dentro del departamento de marketing, la compañía debe escoger una forma de especialización organizacional basada en territorios, productos o tipos de clientes.

Un componente del programa de marketing, las garantías y otros servicios posventa, se implementan después de que se hace la venta. En estos días, las garantías exigen una considerable atención por parte de la administración a causa de las quejas de los clientes y las regulaciones gubernamentales. La responsabilidad legal de los productos es un tema de grandes consecuencias para las compañías, dado el riesgo económico significativo que plantean las demandas de los consumidores por daños producidos al usar los productos de la empresa.

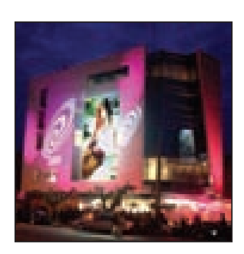
Muchas compañías ofrecen servicios de posventa, como devolución de mercancía, mantenimiento y reparación, y atención de quejas, para cumplir con los términos de las garantías o aumentar sus ingresos. Para fomentar la satisfacción de los clientes, varias empresas mejoran sus métodos de invitar y responder a las quejas de los consumidores.

La etapa de evaluación del proceso administrativo consiste en medir los resultados del desempeño en relación con las metas predeterminadas. La evaluación permite a la dirección la eficacia de su implementación y planear las acciones correctivas cuando sea necesario. Una auditoría de marketing es un elemento clave en el programa de evaluación del marketing.

Numerosas compañías son víctimas de por lo menos un esfuerzo de marketing mal dirigido, es decir, los principios 80-20 y del iceberg operan en la mayoría de las empresas porque los costos de marketing se gastan de acuerdo con las unidades de marketing (territorios, productos, clientes), más que en relación con su potencial de arrojar utilidades. Demasiadas compañías no saben cuánto deben gastar en las actividades de marketing o qué resultados deben obtener de esos gastos.

Los resultados financieros de los esfuerzos de marketing deben analizarse en términos del volumen de ventas, la participación en el mercado y los costos de marketing. Una dificultad del análisis de los costos del marketing es asignar los costos, especialmente los indirectos, a las unidades de marketing. Si cuenta con análisis detallados, la administración puede estudiar el volumen de ventas y los costos de marketing por territorios, líneas de productos, categorías de clientes y tamaños de los pedidos. Los resultados de estos análisis son útiles para definir las decisiones sobre el programa de marketing de la compañía.

Más sobre **Zara**



El grupo Inditex, la compañía matriz de Zara, tiene más de 2 300 tiendas en más de 55 países. Los ingresos anuales combinados del grupo fueron de 5 670 millones de euros (equivalentes a 7.340 miles de millones de dólares) para el ejercicio fiscal que terminó a principios de 2005. Colectivamente, las ocho divisiones de Inditex venden mucho más de 100 millones de prendas al año.

Zara genera más de 70% de las ventas totales del grupo. La cadena de tiendas de ropa de moda tiene participación de mercado de 5% en España, mientras que las ventas en otros países abarcan 50% de sus ingresos. El margen de utilidad ha sido constante, de 10%, favorable al compararlo con los mejores del ramo.

Zara es muy conocida en Europa, Cercano Oriente y Sudamérica. Aunque tiene 750 tiendas en más de 50 países, sólo existen 20 en Estados Unidos. Su expansión actual se centra en Europa, especialmente en Italia, pero

sigue siendo una posibilidad la apertura de más tiendas en Estados Unidos.

El éxito de Zara puede atribuirse a las tres etapas del proceso administrativo: planeación, implantación, *y* también evaluación. En relación con la tercera, la vigilancia minuciosa de los resultados de marketing garantiza que las tiendas tengan existencias de las prendas que desean los consumidores y que los gerentes confían vender con prontitud. Los gerentes de tienda y vendedores, de hecho, tienen una función importante en la determinación de las existencias de las tiendas Zara. Durante su trabajo, usan computadoras manuales para registrar los comentarios, solicitudes y preferencias y comentarios negativos de sus clientes.

"La función del gerente de tienda va más allá de lo que hace en The Gap y H&M [un competidor sueco]", afirma un analista del ramo. Las sugerencias de diseño de los gerentes se respaldan con la investigación de evaluadores de tendencias, que viajan por todo el mundo en busca de inspiración e ideas.

En general, al cierre de cada jornada laboral, los gerentes de todas las tiendas Zara del planeta usan el correo electrónico para enviar sus pedidos de nueva mercancía e información sobre las tendencias y preferencias de los consumidores a las oficinas generales. Luego, los 300 diseñadores de la compañía evalúan la información concerniente a estilos y colores, deciden cuáles ideas serán atractivas y cuáles diseños deben recibir menor atención o incluso abandonarse, y consultan a los especialistas de la compañía en cuanto a telas, producción y precios. Después, los diseñadores crean diseños que se transmiten a las computadoras de las plantas de manufactura de la compañía, muy automatizadas. Las necesidades y deseos de los clientes, evaluadas en tiempo real, son en gran parte el origen de los detalles de los 11 000 nuevos diseños anuales de Zara.[41]

1. ¿Acaso Zara emprende un proceso de evaluación sistemático? En otras palabras, ¿evalúa la cadena qué ocurrió, por qué sucedió y qué hacer al respecto?

2. ¿Cuáles mediciones debe usar Inditex en la evaluación de los resultados de marketing de Zara?

Términos y conceptos claves

Planear (622)
Implementación (622)
Evaluación (622)
Especialización geográfica (625)
Especialización por productos (627)
Especialización por clientes (627)
Organización por cuentas principales (627)
Garantía (628)
Garantía expresa (628)
Garantía implícita (628)
Responsabilidad jurídica del producto (629)
Etiqueta de advertencia (630)
Servicio posventa (631)
Auditoría de marketing (634)
Esfuerzo de marketing mal dirigido (635)
Principio 80-20 (635)
Principio del iceberg (635)
Análisis del volumen de ventas (637)
Análisis de la participación en el mercado (638)
Análisis de costos de marketing (638)
Costos directos (642)
Costos indirectos (642)
Enfoque de margen de contribución (642)
Enfoque del costo total (643)
Problema del pedido pequeño (644)

Preguntas y problemas

1. "Una buena implementación en una empresa puede compensar una mala planeación, pero una buena planeación no compensa una mala implementación". Explique esta afirmación tomando ejemplos de publicaciones de negocios, como *BusinessWeek, Forbes, Advertising Age, Brandweek* y *The Wall Street Journal*.

2. Dé algunos ejemplos de compañías que es probable que organicen su fuerza de ventas por grupos de productos.

3. Un fabricante de aviones pequeños diseñados para transportar ejecutivos, por ejemplo Cessna, decidió implementar el concepto de centro de ventas. ¿Quiénes deben estar en los equipos de ventas de esta compañía? ¿Qué problemas enfrentará el fabricante al echar a andar las ventas en equipo?

4. Explique la relación entre la garantía de los aparatos electrodomésticos pequeños, como una wafflera Toastmaster, y el sistema de distribución que tiene el fabricante de estos productos.

5. *a*) ¿La primera función de los servicios de posventa debe ser garantizar la satisfacción de los clientes o generar mayores ingresos para la compañía?

b) ¿La forma en que se prestan los servicios de posventa varía de acuerdo con la función que dan a este elemento de marketing los ejecutivos de la empresa?

6. *a*) ¿De qué maneras varía la prestación de servicios de posventa entre un vendedor en línea y uno de tiendas tradicionales?
   b) ¿Las empresas que sólo operan en línea tienen ventajas en cuanto a la prestación de los servicios de posventa?

7. Un análisis de volumen de venta por territorios muestra que las ventas de un fabricante de materiales para techado aumentaron 12% anualmente durante los tres años anteriores en un territorio que comprende Carolina del Sur, Georgia y Florida. ¿Indica este dato estadístico en forma concluyente que el desempeño por volumen de ventas de la compañía es satisfactorio en ese territorio?

8. Un fabricante encontró que un producto generaba de 35 a 45% de las ventas totales de la compañía en sus 18 territorios, salvo en dos. En cada uno de estos dos territorios, el producto generó apenas 14% del volumen de la compañía. ¿Qué factores explicarían las ventas relativamente bajas de este artículo en los dos distritos?

9. ¿Qué efectos tendría un análisis de volumen de ventas por producto en la capacitación, supervisión y compensación de la fuerza de ventas de la compañía?

10. ¿Debe una compañía dejar de vender a un cliente que no es rentable? ¿Por qué? Si su respuesta es negativa, ¿qué pasos debería dar la compañía para que la cuenta fuera rentable?

Marketing en acción

1. Entreviste a un ejecutivo de ventas *a*) de una compañía manufacturera, y *b*) de una empresa corredora de acciones o de bienes raíces, para averiguar cómo motivan a su fuerza de ventas. Como parte de su informe, haga una evaluación de cada programa motivacional.

2. Entreviste a un ejecutivo de marketing para averiguar cómo se evalúa en su compañía el desempeño total de marketing. Como parte de su informe, incluya su valoración del programa de evaluación.

Capítulo 22



"Bezos comprendió que el valor de cualquier tecnología está en los beneficios que le proporciona al consumidor."

El marketing y la economía de la información

¿Puede **Amazon** mantener el flujo de las ventas?

¿Debe un negocio con pérdidas de más de 3 000 millones de dólares en ocho años ser contemplado como un modelo que podría revolucionar la forma en que se venden muchos productos a los consumidores? Si ese negocio se llama Amazon, tal vez lo sea.

Amazon empezó como una librería en línea en 1995. El fundador, Jeff Bezos, observó el creciente uso de Internet por parte de los negocios y consideró que ofrecía algunas ventajas sobre las ventas al detalle tradicionales. Por ejemplo, un detallista en línea puede hacer negocios las 24 horas al día, siete días a la semana; también, con un catálogo en línea y la mayoría de los pedidos enviados directamente de los proveedores a los clientes, la mercancía ofrecida no está restringida por los límites físicos de las cuatro paredes de una tienda. Y los clientes tienen la ventaja de comprar desde su hogar o desde cualquier sitio a través de una conexión a Internet.

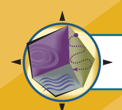
Pero a diferencia de muchos negocios de Internet, Bezos veía una ventaja diferencial más allá de la tecnología. Según un analista, "Jeff Bezos fue el primero en determinar cuál es el poder de Internet para las ventas". Bezos comprendió que el valor de cualquier tecnología está en los beneficios que le proporciona al cliente. Como resultado, usó Internet para hacer las compras más fáciles, rápidas y personalizadas que muchos detallistas tradicionales. Por ejemplo, en Amazon, los compradores reciben recomendaciones personalizadas basadas en sus compras anteriores y las elecciones similares de otros compradores, la notificación de nuevos productos sobre el tema que especifican y la oportunidad de aportar críticas de libros colocadas en línea.

Amazon se ha extendido mucho más allá de sus ofertas originales de libros, discos compactos y DVD para convertirse en un sitio de compras virtual de una sola escala. En el último recuento, había 32 categorías de mercancías disponibles en su sitio web (llamadas "tiendas" por Amazon) desde productos estándar, como ayudas para la salud y la belleza y provisiones para mascotas, hasta artículos más exóticos, como alimentos *gourmet* y joyería.

Otras innovaciones de Amazon enfocadas al cliente que hacen uso de la tecnología incluyen la "Caja de oro" un icono en la parte superior de la página principal que destaca un artículo en oferta especial durante una hora; "Ofertas al pie de página", ofertas sobre productos estándares disponibles por un solo día; y "Busque dentro del libro", que permite a los compradores seleccionar y leer sin costo varias páginas de un libro antes de comprarlo. Esta última característica requirió escanear 120 000 libros e indexarlos digitalmente.

Con más de 43 millones de clientes activos, ciertamente parece que la mezcla de la tecnología y la orientación al cliente funciona. En cuanto al futuro, Bezos cree que en Internet puede venderse casi cualquier cosa. ¿Y quién va a discutir con un hombre que tuvo la visión de llamar a su compañía como el río más grande del mundo para reflejar el flujo potencial de productos a los consumidores?[1]

¿El uso de la tecnología por parte de Amazon es un fin en sí mismo o un medio para un fin?



www.amazon.com

La información siempre ha cumplido una función importante en el marketing. En nuestros días, tanto la cantidad como la calidad de la información aumentan más de prisa que nunca en la historia. Buena parte de este crecimiento obedece a mejoras en la tecnología de la información y a la capacidad de los mercadólogos de encontrar formas creativas de aprovecharla. El resultado es que los mercadólogos entran en una economía de la información en la que se diseñan formas nuevas de hacer negocios y se reconfiguran las formas antiguas. Algunos analistas hasta predicen que en lugar de tabiques y cemento (y los inventarios) que definen un negocio, la información y cómo se usa serán los atributos clave para el éxito en el futuro próximo.

La compañía descrita en el caso de inicio es un buen ejemplo. A pesar de perder 3 000 millones de dólares, Jeff Bezos no perdió de vista su sueño de que la tecnología de la información podría usarse para servir mejor a los clientes. No satisfecho sólo con usar Internet para hacer las compras más convenientes, encontró formas creativas para hacerlas amables y divertidas. Y al alentar y colocar críticas de libros, hasta creó una comunidad en línea en la que los clientes pueden ayudarse entre ellos. Bezos ha abrazado la tecnología de la información, reconociendo que finalmente su utilidad está deteminada por el valor que le proporciona a los clientes.

La finalidad de este capítulo es examinar la función del marketing en la nueva economía de la información. En concreto, veremos que la tecnología de la información crea nuevas oportunidades y dificultades, así como las formas en que los mercadólogos tratan de hacer fructificar esas oportunidades. Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

Objetivos del capítulo

- Apreciar la función de la información en el marketing.
- Familiarizarse con la importancia de la tecnología de la información y las redes electrónicas.
- Comprender los cambios que ha producido Internet en el funcionamiento de los mercados.
- Advertir las formas en que Internet afecta las estrategias de marketing.
- Reconocer las dificultades y oportunidades que abordan los mercadólogos cuando entran en la economía de la información.

Importancia de la información en el marketing

La Revolución Industrial, que comenzó en la segunda mitad del siglo XIX, marcó el comienzo de una aplicación generalizada de la tecnología a los negocios. La energía del vapor y la eléctrica hicieron posible operar máquinas y equipos grandes: bandas transportadoras movían productos en las cadenas de montaje (y los metían y sacaban de inventario) y se entrenaba a los trabajadores para que realizaran tareas especializadas de forma muy eficiente. Como resultado, las empresas comenzaron a experimentar mejoras sustanciales en la productividad fabril. Sin embargo, el impacto de la tecnología de manufactura en el mercado no fue tan radical. Redujo los costos y, por tanto, los precios, pero el oficio del comerciante casi no cambió y siguió exigiendo un trato personal considerable antes, durante y después de las ventas.

Los aumentos significativos en la productividad del marketing requerían una clase nueva de tecnología. El trabajo en marketing consiste en dirigir la organización de acuerdo con la mejor manera de satisfacer a los clientes. Ofrecer una dirección entraña aprender tanto cuanto sea posible sobre el cliente y diseñar con esa información estrategias para satisfacer necesidades. En pocas palabras, el marketing se alimenta de información. Para que los vendedores sepan qué les gusta y qué no les gusta a los compradores, deben observar su conducta, formularles preguntas y pedirles comentarios. Y todos los mercadólogos deben reunir datos sobre los mercados actuales o potenciales para determinar su estatus y anticipar cómo es probable que cambien. En suma, el marketing es impulsado por la información.

La utilización eficaz de información mejora el desempeño del marketing en las formas que hemos expuesto en este libro. Por ejemplo, da por resultado:

- *Mejores productos*. Una comprensión casi exacta del consumidor permite al vendedor desarrollar productos que concuerden mejor con las necesidades del comprador, con menores compromisos y mayor satisfacción.
- *Mejores precios*. Lo que los clientes están dispuestos a pagar por un producto depende de cuánto lo valoren. Saber la importancia que tiene un producto para el consumidor y qué recursos tiene para comprarlo ayuda a los vendedores a poner precios atractivos.
- *Mejor distribución*. La probabilidad de contar con un producto cuando y donde lo quiera el consumidor aumenta si el vendedor conoce sus hábitos de compra y sus preferencias.
- *Mejor promoción*. Un producto y sus beneficios se comunican de muchas maneras. Tanto la forma, como el contenido de los anuncios y otras promociones se mejoran si el mercadólogo comprende los motivos y lo que espera el comprador.
- *Mejor implementación*. La retroalimentación rápida sobre programas de control de comercialización permite a los gerentes evaluar su rendimiento y hacer ajustes antes de que el monto de pérdidas se incremente o las oportunidades se pierdan. Hoy la respuesta de los clientes al cambio de precios y programas de promoción puede supervisarse en tiempo real en lugar de días o semanas después de que son introducidos.

Pero aceptar que la información es importante y aprovecharla bien son dos cosas distintas. Salvo en los negocios más pequeños, este aprovechamiento requiere tecnología. En el caso del marketing, reunir, analizar y almacenar grandes cantidades de datos sobre mercados, competidores, medios de comunicación, distribución y comportamiento de los clientes no era práctico hasta antes de la disponibilidad generalizada de las computadoras.

Consideremos, por ejemplo, una cadena de supermercados con varias tiendas de 30 000 artículos diferentes en los estantes de cada una. Sin computadoras, seguir el desempeño de cada artículo, decidir cuáles conservar y cuáles abandonar y determinar cuándo y cómo resurtir sería una tarea enorme. Sin embargo, para los criterios de hoy una computadora relativamente pequeña puede compilar un registro de todas las transacciones hechas en cada caja de cada tienda. Con programas predeterminados, la computadora puede tomar los datos para señalar cuándo hay que resurtir ciertos artículos, darles más o menos espacio en los estantes o incluso abandonarlos.

Las computadoras también sirven para realizar tareas muy complicadas. Recuérdese el ejemplo de extracción de datos de los casinos Harrah's, del capítulo 7. La compañía ha elaborado perfiles de los jugadores con base en su comportamiento y usa la información para diseñar y orientar sus actividades promocionales. Técnicas de análisis refinadas y computadoras poderosas permiten que Harrah's y otras compañías estudien millones de bits de datos de los consumidores e identifiquen patrones que pasarían desapercibidos para observadores humanos, sin importar cuánto tiempo y esfuerzo dedicasen a la tarea. Así, la unión de información y tecnología se ha convertido en un factor vital en el marketing.

Tecnología de la información en marketing

Numerosos avances tecnológicos han tenido un efecto significativo en el marketing. Son ejemplos la televisión (que ofrece un medio de publicidad para mercados masivos), los teléfonos domésticos (que facilitan el trato entre compradores y vendedores) y las computadoras personales (que aumentan la productividad de los gerentes de marketing). En vez de intentar el análisis de toda la tecnología de la información que se usa en marketing, se enfocará la atención en las aplicaciones de red aparecidas recientemente. Esto se inicia con una breve introducción a Internet, que es la columna vertebral de muchas de esas

USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Existe la información para medir el valor de una colocación de producto?

Alguna vez las colocaciones de productos simplemente se trataban como utilerías para hacer las escenas de cine y televisión más realistas. En años recientes, las colocaciones en televisión se han incrementado como respuesta a TiVo y otros métodos que los espectadores usan para evitar los anuncios comerciales. Con la creciente popularidad de las colocaciones se ha desarrollado una industria para incorporar los productos en los programas. Tal vez recuerde algunos de los ejemplos más sobresalientes, como el de Oprah Winfrey regalando Pontiacs a todos los asistentes a su estudio y *Survivor* otorgando Chevrolets a los concursantes.

El incremento de las colocaciones también ha generado una industria que intenta cuantificar su valor. Al calificar las condiciones bajo las que se da la colocación (como si el producto está al frente o en la parte posterior, si el nombre de la marca sólo se expresa o se muestra, cuánto tiempo se exhibe, es parte del narrativo de la historia, o es sólo parte de la utilería, si se presenta en un contexto deseable) y considerando el objetivo de la empresa para la colocación (es para introducir una marca nueva, reposicionar una marca existente, o sólo mantener la percepción), las compañías de investigación están produciendo evaluaciones cuantitativas en la forma de *ratings*, índices de equivalencia en dólares al tiempo de publicidad y recordación de la audiencia. Entre las metas de la medición está ayudar a los medios a fijar precios por colocaciones y ayudar a los anunciantes a escoger entre usar colocaciones frente a otros métodos de promoción.

Fuentes: Todd Wasserman, "How Much Is This Shot Worth?", *Brandweek*, 22 de enero de 2005, pp. 21-24; Diane Brady y David Kiley, "Making Marketing Measure Up", *BusinessWeek*, 13 de diciembre de 2004, pp. 112-113.

herramientas, seguida de una panorámica de diversos niveles de los sistemas de redes de trabajo. Luego, se regresa a Internet para un análisis más completo de su impacto en el marketing.

Internet

Internet se creó a comienzos de la década de 1970 como parte de un proyecto del gobierno estadounidense. Su propósito original era unir a investigadores de muchos lugares distintos y permitirles intercambiar información. El procedimiento para manejar Internet cumplía los objetivos de los investigadores, pero era demasiado problemático para aplicaciones comerciales frecuentes. Entonces, en 1989 se creó la **World Wide Web** o Red Mundial (denominada simplemente *la red*), que ofrecía acceso a una parte de Internet y permitía que los usuarios compartieran una gama extensa de comunicaciones, desde textos, hasta ilustraciones y mensajes de audio. Cualquier individuo u organización puede crear y registrar un **sitio en Internet,** que es un conjunto de archivos encabezados por una página inicial y a los que se llega a través de una dirección única. Así pues, como se verá más adelante, la red se ha convertido en el centro de gran parte de la comunicación actual entre empresas y de éstas con los consumidores.

Redes electrónicas

Las **redes** son organizaciones o individuos vinculados para compartir datos, intercambiar información e ideas y desempeñar tareas. Algunas redes son simples y no requieren tecnología. Las personas tienen redes sociales, redes profesionales y redes de colegas. Es probable que le hayan aconsejado que establezca redes personales y que las aproveche cuando busque trabajo. Las **redes electrónicas** surgen cuando individuos u organizaciones se enlazan por algún medio de telecomunicación.[2]

En los negocios, cuando se unen las computadoras personales de los miembros de una compañía o departamento, se forma una red electrónica local o **intranet**. Por ejemplo, en las instalaciones de un fabricante de aparatos electrodomésticos puede crearse una intranet de diseñadores, ingenieros y mercadólogos para que compartan información y comentarios mientras se desarrolla un producto. La capacidad de estas redes crece cuando incluyen un servidor, que es una computadora central más poderosa que puede almacenar bases de datos grandes y realizar análisis complicados. Con el acceso al servidor a través de sus PC,



La tecnología de la comunicación está cambiando la forma como nos comunicamos. Rudy Krolop, diseñador principal del primer teléfono celular, aparece aquí con su creación, el DynaTAC8000X (sobre la mesa) introducido al mercado por Motorola en 1983. Pesaba dos libras, se vendía por 3 995 dólares y necesitaba recargarse después de media hora de uso. Sobre el original está el Razr, uno de los últimos modelos de Motorola. En contraste con el original, tiene un grosor de media pulgada, pesa 3.3 onzas y tiene una vida de batería de siete horas.



los integrantes de la red pueden realizar tareas que no son posibles en las computadoras por separado. En la economía de la información hay varios niveles de redes electrónicas.

Intercambio electrónico de datos

Cuando la red electrónica sale de la compañía, se conoce como **intercambio electrónico de datos** [**EDI**, *electronic data interchange*], que es un sistema registrado en el que socios comerciales cambian datos para uso en transacciones normalizadas preaprobadas. Por ejemplo, Kmart tiene en existencia en sus tiendas el detergente Tide de Procter & Gamble. Cuando el inventario de Tide desciende a un nivel predeterminado en el centro de distribución de Kmart, su computadora transmite automáticamente un pedido a la computadora de P&G. Ésta confirma el pedido y pone en marcha las actividades para entregarlo. Transacciones de esta clase se realizan miles de veces al día entre las compañías y sus proveedores. Hacerlo electrónicamente ahorra tiempo, reduce al mínimo los gastos de procesamiento de los pedidos y disminuye los errores de los empleados.

El primer EDI utilizaba líneas telefónicas de larga distancia. La computadora de una compañía marcaba y “hablaba” con la computadora del proveedor. Las versiones más recientes usan la red. El EDI se limita a las empresas grandes por los costos elevados de implementación. También es un tanto inflexible, pues no se adapta rápidamente a los cambios en los precios o la disponibilidad de los productos.

Transferencia de información electrónica

La red produjo otro nivel de redes para los mercadólogos, la llamada **información electrónica** (o información-e) que requiere establecer un sitio de la compañía en Internet y publicar información. Las empresas pueden publicar enormes masas de información en sus sitios, información que va desde descripciones de productos e invitaciones a que los proveedores sometan ofertas sobre las compras planeadas, hasta instrucciones sobre la operación de los productos e información sobre

cómo contactar a los vendedores. Algunos sitios de información electrónica están abiertos, es decir, cualquiera puede entrar. Otros son restringidos, de modo que el acceso se limita sólo a los que poseen una contraseña. Al aplicar restricciones, una compañía puede hacer que la información en su sitio de Internet esté selectivamente al alcance de los clientes, distribuidores y/o proveedores.

Muchos detallistas y fabricantes de productos de consumo consideran que un sitio de información electrónica es una forma necesaria de comunicación, como un anuncio con mucha más información que en los medios tradicionales. Estos sitios ofrecen alicientes especiales para atraer a los visitantes, como cupones electrónicos y concursos. Para los vendedores de negocio a negocio, la información electrónica reduce la necesidad de comunicados en papel y reduce el costo de trabajar con los proveedores y atender a los distribuidores, porque buena parte de la información que un cliente o proveedor requiere está a la mano 24 horas diarias los siete días de la semana. Como resultado, la información electrónica se ha convertido en el uso más común de Internet entre los vendedores de negocio a negocio.

Las publicaciones de un sitio de información electrónica pertenecen a cinco categorías:

- *Antecedentes e información general.* Principalmente, la historia de la compañía, su misión, filosofía corporativa y orientación general. Esta categoría abarca el desempeño económico e información para inversionistas, la estructura de la empresa, si es global o tiene varias divisiones y perfiles de los directivos. También aquí suelen publicarse las oportunidades de empleo, lo mismo que boletines de prensa recientes. Las páginas de antecedentes e información general son accesibles a cualquiera que visite el sitio.
- *Operaciones comerciales actuales.* Destinadas a los socios comerciales actuales o potenciales. Esta categoría comprende información para proveedores (cómo ponerse en contacto con los compradores de la empresa, invitaciones para hacer ofertas sobre compras planeadas, términos y condiciones de pago y requisitos para entrega) y clientes (descripciones de los productos, información de contacto con los distribuidores, términos de crédito). Como parte de esta información se considera confidencial, el acceso se restringe y puede requerirse una contraseña.
- *Enlaces.* Conexiones a otros sitios relacionados. Por ejemplo, el sitio de un fabricante de muebles podría permitir a sus clientes que se enlazaran con el sitio de un vendedor localizado en la zona, que distribuya sus muebles. Con sólo hacer clic en un icono referido a dicho sitio, el visitante se traslada allá.
- *Características de atracción y entretenimiento.* Herramientas y técnicas para captar a los visitantes del sitio. Estos intentos por atraer y retener a los visitantes entretejen con frecuencia el mensaje promocional en las características de diversión. Por ejemplo, el sitio en Internet de McDonald's incluye un libro electrónico para colorear, giras visuales a los restaurantes de McDonald's en todo el mundo, promociones especiales e información sobre concursos, información nutrimental, panorámicas de las labores ambientales de la empresa y muchas atracciones más. El entretenimiento es mucho más común en los sitios de vendedores de bienes de consumo que en los sitios de vendedores de negocio a negocio, pero todos los sitios deben ser atractivos y fáciles de navegar para retener a los visitantes.
- *Punto de contacto.* Consiste en ofrecer un enlace a un correo electrónico para uso de los visitantes, en el que puedan formular preguntas y hacer comentarios. La oportunidad de interacción es una importante característica distintiva de las comunicaciones en Internet, en comparación con los medios publicitarios tradicionales. También se requiere mucha atención de parte del dueño del sitio, porque las consultas sin responder o las respuestas esquemáticas se ganan fácilmente la mala voluntad de la gente.

Los beneficios que buscan los mercadólogos en un sitio de Internet dependen de la naturaleza de la organización. El principal beneficio de las empresas de negocio a negocio es una mayor eficiencia al tratar con proveedores y clientes. Si se convence a clientes y proveedores actuales de que exploren el sitio de la compañía, muchas de sus preguntas comunes se pueden responder sin interacción humana. Por ejemplo, muchos sitios web incluyen una página de "preguntas más frecuentes" [FAQ, *frequently asked questions*].



Un sitio en Internet (o una parte de un sitio de una empresa) diseñado para los consumidores finales tiene por objeto fomentar la buena voluntad y fortalecer las relaciones. Es comparable a la publicidad para fomentar la marca, salvo que se tiene la oportunidad de ofrecer mucho más contenido y de relacionarse con los visitantes por medio del correo electrónico. Casi todas las grandes compañías de bienes de consumo empaquetados, como Kellogg's, Coca-Cola y Procter & Gamble mantienen sitios de información electrónica, lo mismo que los fabricantes de artículos duraderos, como Whirlpool y Ford Motor Co.

Las empresas atraen visitantes mediante anuncios colocados en otros medios y anotando su dirección de Internet (llamada URL) en sus membretes y en las tarjetas de los ejecutivos. Para vendedores comerciales y de consumo, los sitios en Internet ofrecen flexibilidad, porque el contenido puede cambiarse con la frecuencia que se desee y por su gran alcance geográfico, ya que cualquiera que tenga acceso a Internet es potencialmente alcanzable.

Transacciones electrónicas

Observe que los sitios de información electrónica proveen información, pero no están destinados a realizar transacciones. La capacidad de hacer compras directamente en el sitio de la compañía se conoce como **transacciones electrónicas** (e-transactions), el siguiente nivel superior de las redes electrónicas. Las transacciones electrónicas comprenden más trato y retroalimentación que la información electrónica. Tanto los vendedores de productos de consumo como los vendedores de negocio a negocio hacen uso de las transacciones electrónicas. La tasa de crecimiento anual promedio de ventas al consumidor en línea ha excedido 20% cada año desde que el Departamento de Comercio de Estados Unidos empezó a publicar los resultados en 1999, y sumaron más de 117 mil millones de dólares en 2004.[3] A pesar de esta tasa de crecimiento, las compras de los consumidores en la web sólo representan alrededor de 3.3% del total de ventas al detalle en Estados Unidos.

Tal vez le sorprenda que el volumen en efectivo de las operaciones B2B (de negocio a negocio) en línea dejan chicas a las operaciones B2C (de negocio al consumidor). Según el Departamento de Comercio estadounidense, las compras de negocios en línea son 16 veces más grandes que las compras de consumidores.[4]

Hay dos categorías de empresas que realizan transacciones en la red: 1) compañías nuevas que buscan un medio eficaz de llegar al mercado, y 2) firmas ya establecidas que quieren expandir su acceso al mercado o cambiar su canal actual. Ésta es una distinción importante porque la red ha estimulado la creación de nuevos modelos comerciales que serían imposibles a través de los canales tradicionales. Por ejemplo, eBags, un detallista de equipajes en línea, ofrece una selección de más de 12 000 artículos, casi 50 veces mayor que el inventario de una tienda de especialidad típica, porque sus ventas se envían directamente a los clientes a través de los distribuidores y fabricantes.[5] Las subastas en línea, como las de eBay y las subastas inversas organizadas por Ariba, son ejemplos adicionales de nuevos modelos de negocios posibles por la red.









La otra categoría consta de empresas establecidas, grandes y pequeñas, que quieren ampliar su acceso al mercado. Por ejemplo, la empresa de plantas y semillas de flores silvestres Silver Falls Seed Company, de Silverton, Oregon, sólo podía llegar a una clientela local antes de abrir su sitio web. Ahora, la empresa vende semillas y plantas (además de brindar consejos de jardinería, un boletín de línea y asesoría sobre diversos temas) a un auditorio mucho mayor. En menos de dos años, su sitio web tuvo casi 100 000 visitantes. Las grandes compañías también entran en Internet. Aquí encontramos empresas de todos los tipos, incluyendo proveedores de servicios para empresas, como Maritz, proveedores de artículos industriales, como W. W. Grainger, y vendedoras de cosméticos, como Avon. Wal-Mart, Kmart, Allstate, Toyota y Office Depot son algunas de otras empresas conocidas que ampliaron su alcance de mercado mediante sitios de Internet diseñados para efectuar transacciones en línea.

Algunas empresas con sitios de información electrónica han evitado las transacciones electrónicas por el impacto negativo que puede tener el vender directamente sobre los miembros de su canal actual. Los fabricantes de autos son un ejemplo. Otra razón para evitar las transacciones electrónicas es que aun si se retiran uno o más niveles de distribución de un canal, todavía deben desempeñarse las funciones. Así, muchas compañías optan por continuar con su esquema actual en lugar de establecer las operaciones de procesamiento, envío y servicio que se requieren para manejar numerosos pedidos.

Red Envelope, un detallista electrónico de regalos, ejemplifica a las firmas que se han beneficiado del comercio electrónico. La firma cambió sus esfuerzos promocionales de medios de comunicación tradicionales a correos electrónicos. Medio millón de correos electrónicos cada dos semanas dirigen prospectos al catálogo impreso de la firma y su sitio en la red. El resultado ha sido exposición incrementada, bajar los precios por orden, y aumento en las ventas.





Comercio electrónico Cuando una empresa reconfigura sus operaciones de mercado en torno de interacciones facultadas con su cadena de valor en la red, se dedica al **comercio electrónico** (o comercio-e). Se trata de una red compleja que puede unir muchas empresas en diferentes niveles de un canal de distribución en lo que se llama una **extranet.** Por ejemplo, Dow Chemical se enlaza con más de 8 000 clientes de 35 países a través de la extranet que creó.[6] Los clientes pueden revisar su historia de compras, vigilar el estatus de sus pedidos y verificar la disponibilidad de productos de la compañía. A su vez, ésta puede vigilar los hábitos de compra de sus clientes y sus niveles de inventario, para adaptar sus actividades de producción y ventas en concordancia.

De conformidad con el ramo y la compañía, una extranet también podría comprender a proveedores en el diseño de productos en el sitio, supervisar los pedidos desde que se levantan hasta que se entrega el producto terminado y permitir que los clientes examinaran el calendario de producción de la compañía e hicieran sugerencias. Puesto que las extranets conceden a los socios comerciales acceso a datos muy confidenciales sobre las operaciones actuales y los planes futuros requieren relaciones sólidas y mucha confianza. A cambio, aceleran la toma de decisiones con el resultado de que los productos salen al mercado más rápidamente y a un costo menor.

Impacto de Internet en los mercados

Transformar la red en una herramienta de marketing fue posible gracias a varios adelantos importantes. El más básico es el **navegador**, que da al visitante de Internet el programa de aplicación que necesita para ver e interactuar con los sitios. Entre los navegadores más conocidos están el de Netscape, el Internet Explorer de Microsoft y el Safari de Apple.[7] Como el navegador es el sitio de partida de cualquier visita a la red, tiene una influencia significativa en los sitios subsecuentes que visita el navegante.

A medida que aumentó el número de sitios, se hizo evidente que hacía falta un **directorio** electrónico (semejante a los directorios telefónicos). Lo que se ha convertido en uno de los directorios más grandes y conocidos fue iniciado por dos estudiantes graduados que empezaron a compilar una lista de sitios organizados en temas y subtemas. Lo llamaron Yahoo!

(que se puede leer como las siglas en inglés de "yet another hierarchical officious oracle": "un oráculo jerárquico oficioso más", lo que refleja la exuberancia juvenil de los fundadores) y ahora ofrece un índice de búsqueda que contiene más de 8 000 millones de páginas.

Aun con los directorios, a veces es difícil orientarse en la red. Para ayudar a los visitantes, los desarrolladores de navegadores y otros crearon sitios que fungen como puertas o portales. Un **portal** es una entrada y una guía para el resto de la red. Con el fin de atraer visitantes, la mayoría de los navegadores también sirven como portales. Por lo común, un portal ofrece un directorio de sitios en la red, una máquina de búsqueda de información y de otros sitios, acceso a servicio de correo electrónico, noticias, pronóstico del tiempo y otra información que atraiga a los visitantes. Algunos de los portales más conocidos son Netscape, Lycos, Excite y America Online. Navegadores, directorios y portales permiten un fácil acceso a la red para cualquiera que tenga una PC y una conexión telefónica.

El uso de Internet por empresas y consumidores ha crecido muy rápidamente. Casi todas las compañías grandes de Estados Unidos ahora tienen algún tipo de presencia en Internet, lo cual significa que sus clientes y proveedores también deben tener acceso a Internet para hacer negocios con ellas.

Entre los consumidores de Estados Unidos, el acceso a Internet aumentó de 14% en 1996 a más de 68% en 2005.[8] El uso también se ha incrementado. El número de veces mensuales que las personas se conectan es creciente, al igual que el tiempo total que permanecen conectadas (que pasó de 17.5 horas mensuales a 20.5 horas).[9] A continuación, se describen varias consecuencias de este fenómeno en el funcionamiento de los mercados.

Control de interacciones

El modelo tradicional de comunicación de marketing confiere al vendedor prácticamente todo el control del flujo de la información. Cuando un anunciante usa medios tradicionales, como la radio o la televisión, una porción de los consumidores expuestos al mensaje no se involucran con él. Sin embargo, los anunciantes creen que con la repetición al menos una parte del mensaje hará probablemente una impresión en estos receptores pasivos.

En el entorno en línea, el receptor controla las interacciones. Es el usuario de Internet quien debe sentarse frente a la computadora, buscar un sitio web y decidir cuáles páginas examina o pasa por alto. Puesto que un sitio de Internet no tiene una exposición pasiva o incidental, debe ser lo bastante interesante para atraer visitantes y mantener su atención. Un enfoque es permitir que el visitante al sitio personalice el contenido del mensaje. Por ejemplo, al hacer clic en un objeto en el anuncio de video en línea del nuevo Cadillac STS de General Motors, el visitante puede aprender lo que quiera del desarrollo de su diseño, componentes, apariencia y dispositivo de control del aire acondicionado. Esta nueva tecnología de hipervínculo, llamada *hotspotting,* permite un número casi infinito de mensajes diseñados por el visitante.[10]

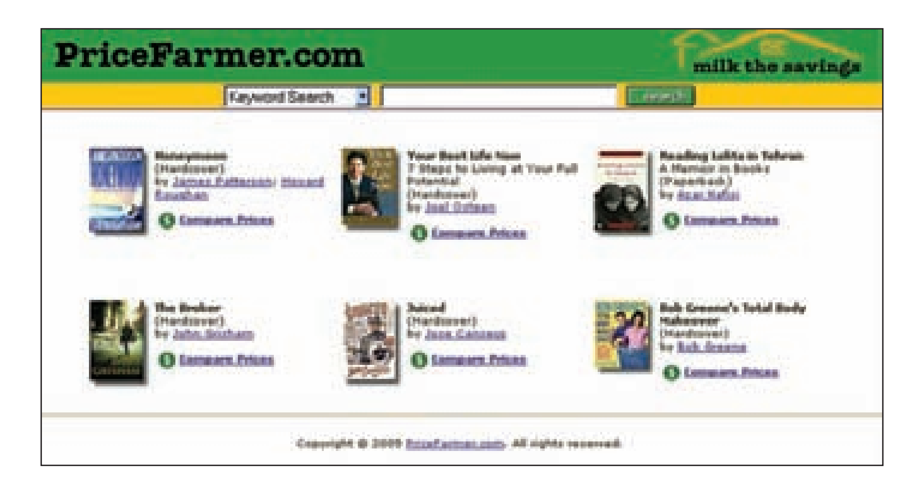


Más y mejor información

Una de las características de Internet es la facilidad de acceso a información más completa y oportuna. Los clientes de FedEx pueden vigilar la ubicación de sus envíos en cada etapa del traslado, ya que cada paquete está codificado con barras que se leen de 15 a 20 veces entre los sitios de recepción y entrega. De igual modo, los consumidores pueden obtener información que antes estaba disponible sólo para los vendedores. Por ejemplo, saber cuánto paga una distribuidora de automóviles por un modelo específico y el costo de ciertas opciones para una distribuidora misma puede ser una herramienta de negociación valiosa para el consumidor. En 1966, Edmund's empezó a publicar esa información en sus guías para compradores de automóviles y camiones, las cuales se vendían en librerías. Sin embargo, no eran muchos los consumidores que sabían acerca de las guías, por lo que éstas se volvían obsoletas con rapidez y los consumidores tenían que comprarlas. Luego, Edmund's abrió su sitio web. Ahora, el acceso gratuito a información actualizada constantemente acerca de nuevos vehículos está a sólo un clic de distancia y 200 000 consumidores diarios lo aprovechan.



Es evidente que la capacidad de hacer comparaciones en Internet obliga a las compañías en línea a ser conscientes y sensibles a las ofertas y los precios que otros vendedores ofrecen



Los sitios web diseñados para permitir a los consumidores comparar los precios de varios vendedores del mismo producto se han vuelto tan abundantes que muchos se especializan ahora en una categoría o industria en particular. Por ejemplo, PriceFarmer.com se enfoca en libros. También existen sitios para buscar precios de automóviles nuevos o usados, reservaciones de avión, ropa, perfumes, aparatos para el hogar y muchos productos más. El resultado eventual será el de menores precios fijos y más negociación para todas las formas de bienes y servicios para el consumidor.



en red. Ahora los clientes pueden reunir la información de las comparaciones en Internet y aprovecharla en las negociaciones con los vendedores tradicionales. En el pasado, muchas compañías gozaban de un "monopolio geográfico" porque no tenían competidores locales o tenían pocos y los clientes no estaban informados sobre los costos de los mismos productos que había en otra parte. Ahora no hay razón para que una pequeña empresa que contrata servicios de impresión o un consumidor que quiere un automóvil prepare su compra sin información comparativa.

Menos precios fijos

Los precios fijos, con pocas excepciones, son la norma de los mercados de consumo. En el marketing de negocio a negocio, los precios negociados son más comunes, pero también muchos precios son fijos. Es de creer que esto cambie. Como Internet hace posibles las subastas en tiempo real, los precios fijos en ventas comerciales y de consumo se volverán una rareza. Así, eBay, la principal compañía de subastas para consumidores y pequeñas empresas en Internet, tiene registrados más de 140 millones de usuarios que pujan por más de 430 millones de artículos. Productos tan diversos como un submarino ruso retirado del servicio o muñecas Barbie se ofrecen en el sitio en Internet de eBay.

También aumenta la popularidad de las subastas inversas. En esta situación, el comprador especifica qué desea y los vendedores en potencia hacen ofertas, con lo que el precio baja. Se espera que las subastas inversas se expandan más allá de los artículos comunes que compran las empresas hasta abarcar una gran variedad de bienes de consumo.

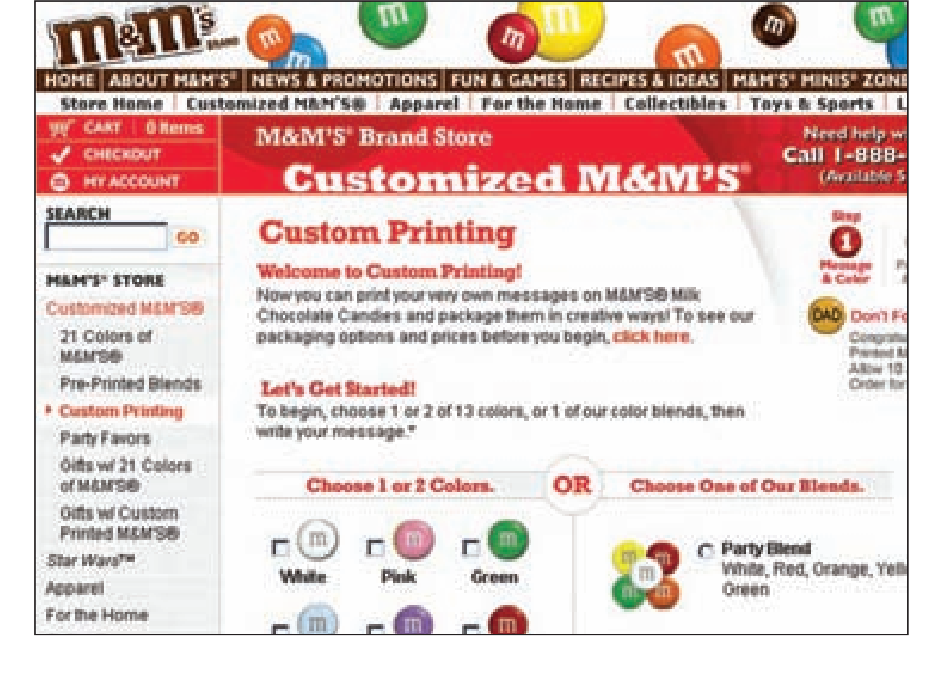
Las subastas tradicionales en línea amplían el mercado, lo que da acceso a los vendedores a muchos más compradores potenciales. Las subastas inversas también dan a los compradores acceso a más vendedores. En los dos casos, los precios están determinados en tiempo real por el intercambio entre compradores y vendedores.

Canales reestructurados

En el esquema tradicional, un fabricante elabora un producto y lo vende al siguiente nivel en la cadena de distribución (posiblemente un mayorista o un detallista). Como vimos en el capítulo 14, las empresas que se encuentran más adelante en el canal mantienen un inventario del producto, lo promueven localmente, posiblemente dan crédito a los compradores, levantan y procesan pedidos, distribuyen el producto en cantidades pequeñas para otras empresas o consumidores y ofrecen a los compradores una variedad de servicios. Muchas de estas actividades se relacionan con la toma de pedidos y en conjunto se denominan **cumplimiento.**

Cuando una compañía vende en la red, y por tanto se salta uno o más niveles en el canal de distribución, debe crear los sistemas para cumplir con los pedidos. Incluso una tienda tradicional que se extiende a la red debe disponer los medios para levantar pedidos y entregar los productos a los clientes. Una opción es realizar estas tareas internamente. Por ejemplo, un fabricante que antes mandaba camiones completos de productos a los mayoristas podría comenzar a empacar y enviar unidades individuales a consumidores. Otra

Una crítica a las ventas al detalle en línea es que no ofrece a los consumidores los servicios especializados que una tienda detallista tradicional proporciona. Si bien eso puede ser cierto en muchos casos, los mercadólogos están encontrando formas para distinguir las ventas al detalle en línea. Por ejemplo, los consumidores pueden personalizar en línea zapatos para atletismo de Nike, mochilas Timbuk2 y chocolates M&M (aquí ilustrados). Hasta General Mills ha explorado la idea de permitir que los consumidores creen sus mezclas de cereales secos ideales de una lista de 100 ingredientes.





opción es subcontratar el cumplimiento. El *outsourcing* podría consistir simplemente en entregar al cliente el producto adquirido o abarcar todo, desde el procesamiento del pedido hasta el servicio poscompra y lo que media entre esos dos puntos. Por ejemplo, JCPenney vende reproductores de CD en sus tiendas y su sitio web, mientras que en línea vende los CD a través de Handleman Company. Ésta, que surte pedidos de varios detallistas, puede tener el inventario requerido de títulos de música (se calcula que es por lo menos de 200 000) para hacerlo de manera redituable.



Comunicación entre compradores

Los mercadólogos reconocen que la publicidad de boca en boca es una fuerza poderosa, ya que es vista como la evaluación objetiva de un tercero que no gana ni pierde nada con la decisión de compra. Por supuesto, esa publicidad puede ser positiva o negativa. Así pues, las empresas dedican esfuerzos considerables a fomentar la publicidad de boca en boca positiva y contrarrestar las impresiones desfavorables que pudieran llevar a la publicidad de boca en boca negativa.

Internet ha magnificado tanto la velocidad como el alcance de la publicidad de boca en boca. Foros, salas de plática y sitios individuales ofrecen un recurso casi ilimitado de opiniones y experiencias con productos.[11] Incluso si ninguno de nuestros amigos ha tomado un crucero Carnival, contratado mediante un catálogo de L. L. Bean, ni se haya quedado en un hotel de Londres, se puede reunir rápidamente opiniones y recomendaciones de personas que sí lo han hecho.

Amazon ha creado un foro para la publicidad de boca en boca al invitar a sus clientes para que ofrezcan sus comentarios y evaluaciones de los libros que adquieren en línea. Luego, esas evaluaciones se reproducen en el sitio para que las lean otros clientes. Aunque no está claro el grado de influencia que tales reacciones de un extraño pueden ejercer en el comportamiento, su popularidad se refleja en el hecho de que al menos un sitio, *www.complaints.com*, se dedica por completo a la publicidad de boca en boca negativa.



Impacto de Internet en la estrategia de marketing

Internet ha creado muchas oportunidades. Se crearon nuevos negocios para ofrecer portales y servidores para incrementar el acceso a la red. Otros negocios, como Amazon y eBay,

usan la tecnología para servir a sus clientes de nuevas maneras. Además de crear nuevos negocios, la red ha cambiado las formas existentes de hacer negocios. Empresas de todos los niveles de distribución han creado sus propios sitios web para comunicarse con otros negocios y consumidores y para realizar transacciones. Como vimos, los objetivos de estos sitios son reducir costos, generar ingresos o ambos. Por ejemplo, Internet ha hecho posible que detallistas de la moda, nacionales y regionales, ajusten precios en inventarios de temporada basados en la demanda en mercados específicos, ha permitido que los clientes recarguen tarjetas de regalos con facilidad, lo cual acelera las compras y fortalece la lealtad, e hizo que casi todas las empresas reconsideren sus mezclas de medios publicitarios.[12]

Es evidente que Internet tiene un fuerte impacto en los negocios. A continuación exploraremos algunas implicaciones de estrategias de marketing específicas.

Investigación de mercados



Como todos los buenos vendedores, las empresas que recurren a Internet quieren segmentar sus mercados y concentrarse en los objetivos seleccionados. Reunir datos sobre las visitas y los visitantes al sitio en línea y relacionar dichos datos con otra información de los visitantes es un punto útil para comenzar. La empresa de investigaciones en línea comScore Networks ejemplifica dicha estrategia. Se encarga de vigilar las actividades de un panel de 1.5 millones de usuarios web en Internet. La combinación de datos sobre su navegación en la red con información acerca de qué compran en línea los miembros del panel, con qué frecuencia lo hacen y dónde realizan sus adquisiciones brinda información general y específica sobre el efecto de Internet. Por ejemplo, comScore descubrió que durante los últimos tres meses de 2004 más de 17 millones de consumidores estadounidenses visitaron farmacias en línea ubicadas en su país y en el extranjero y a pesar de que más de la mitad expresaron preocupaciones acerca de la seguridad, 40% indicó que comprarían medicinas si son efectivas.[13]

Las técnicas de investigación de mercados convencionales, entre ellas las encuestas y grupos de enfoque, se realizan actualmente en la red.[14] Está claro que el uso de esta última no elimina todos los problemas de métodos más convencionales. Por ejemplo, al igual que en una encuesta por correo, el investigador no puede tener la certeza de quién llenó un cuestionario en Internet. Sin embargo, sí ofrece oportunidades únicas. Así pues, los gráficos posibles en Internet permiten que los participantes de un grupo de enfoque o encuesta observen imágenes de un producto en movimiento y desde muchos ángulos distintos. Es probable que la ventaja principal de las investigaciones realizadas en Internet sea la rapidez con que pueden realizarse, su costo comparativamente bajo y su alcance geográfico. Su mayor desventaja radicaría en que apenas la mitad de los hogares en Estados Unidos (mucho más que en numerosos países) tiene acceso a Internet, por lo que es necesario cerciorarse de que los participantes representen al grupo que interesa al investigador.

Existen otras técnicas de investigación para identificar segmentos que consisten en reunir datos por observación electrónica de los visitantes del sitio. Un método, llamado **agrupamiento,** rastrea las páginas visitadas, el tiempo pasado en cada una y los artículos comprados al navegar en el sitio. A continuación se reúnen grupos de visitantes con pautas muy similares. Cuando visitantes subsecuentes despliegan conductas parecidas a las de un agrupamiento en particular, son encauzados en tiempo real al contenido o la mercancía que es más probable que compren.

Amazon aplicó una técnica semejante, llamada **filtración colaboradora,** con la que se recomiendan libros o cintas a un individuo después de comparar sus selecciones con las compras de visitantes anteriores. Así, por ejemplo, digamos que varios visitantes que compraron libros de jardinería en Amazon.com también examinaron libros sobre reparaciones domésticas. Entonces, cuando un nuevo visitante hace clic en reparaciones domésticas, además de esa información el sitio le sugiere algunos títulos de jardinería populares.

Producto

Las capacidades de Internet permiten a los mercadólogos reconsiderar cómo segmentan y se dirigen a sus mercados. Por ejemplo, la adaptación de productos ha sido bastante común en el marketing de negocio a negocio, si bien en general se ha limitado a compras "grandes" de altos márgenes. Por otra parte, casi todos los productos de consumo están

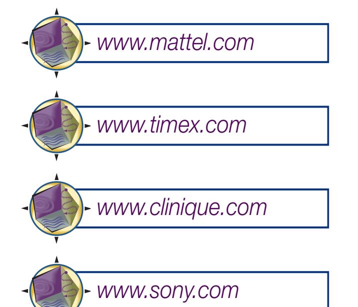
muy estandarizados. El motivo principal de la diferencia es bastante sencilla: el flujo de información. Hacer llegar los detalles de la adaptación del comprador al vendedor, hacer arreglos para que los proveedores suministren las partes necesarias y compartir la información internamente con manufactura y otras funciones era demasiado tardado. Internet acelera ese flujo y hace las adaptaciones no sólo posibles, sino prácticas. Ford y General Motors se han unido a Toyota en un compromiso de proporcionar autos personalizados a cinco días de recibir un pedido. Y la expectativa es que la adaptación se extienda rápidamente a electrónicos y aparatos electrodomésticos para el consumidor.[15]

Una de las ventajas de la adaptación es reducir drásticamente la inversión en inventarios. Imagine una distribuidora de automóviles con sólo los autos y camiones suficientes en su lote para permitir las pruebas de manejo. En la industria automotriz, los estudios indican que la creciente eficiencia de la producción, inventarios reducidos de partes y productos terminados y menores costos de transportación como resultado de cambiar la producción masiva a la personalizada y el marketing podrían reducir los precios de los vehículos hasta en 30%.



Más que competir en precio, los mercadólogos de servicios están aprendiendo a usar la tecnología de Internet para mejorar productos. Por ejemplo, General Motors agregó un enlace de Internet a su sistema Onstar, que combina un teléfono de auto y equipo de posicionamiento global para ofrecer información de viajes y ayuda de emergencia. La característica agregada permite a un conductor escuchar una mezcla individualizada de noticias, reportes de tránsito personalizados y mensajes personales de correo electrónico.

Relaciones en los canales



El atractivo de la red para los fabricantes está en acercarse al consumidor final. Al vender en la red y eliminar intermediarios, los fabricantes de productos comerciales y de consumo deciden qué artículos presentan, cómo los presentan y qué nivel de servicio los acompaña. Igualmente importante, la conexión directa de Internet les permite obtener comentarios inalterados de los compradores que verdaderamente consumen sus productos. Empresas tan distintas como Mattel, Timex, Clinique, Sony y Kodak venden sus productos en sus sitios de Internet.

Para una empresa establecida (que no es una tienda), vender en la red significa desplazar uno o más integrantes del canal o incluso la fuerza de ventas de un fabricante, lo que, en la mayor parte de los casos, produce tensiones. Por ejemplo, cuando en General Motors circulaba la idea de vender automóviles a través de la red, la reacción de sus distribuidores fue inmediata y negativa. Más cerca de casa, la propia fuerza de ventas de una compañía puede resultar dañada por las ventas en la red. Cuando Merrill Lynch anunció que ofrecería transacciones en línea a sus clientes actuales, sus corredores se preguntaron cuál sería el efecto en sus comisiones.

La cuestión es sencilla. Cambiar la forma de vender y distribuir un producto repercute en los individuos y las organizaciones que lo comercializan. Anticipar su reacción y asegurarles que recibirán un trato justo no es tan obvio. Al llevar parte de sus ventas a la red, una empresa corre el riesgo de perder la lealtad y la dedicación de su canal actual. W. W. Grainger enfrentó esta dificultad garantizando a sus vendedores comisiones sobre las ventas hechas en la red por clientes de sus territorios. Sin embargo, pagar comisiones a vendedores o distribuidores por una venta que de hecho no hicieron, suprime por lo menos parte de los costos que se ahorraron al vender en la red.

Como casi todas las ventas de la mayoría de los fabricantes se hacen todavía a través de los canales tradicionales, el riesgo de alejar socios comerciales importantes ha afectado las estrategias de Internet. Algunos de los planteamientos adoptados por los fabricantes para evitar los conflictos por Internet y canales relacionados son:

- *Usar la red sólo como generadora.* Algunos fabricantes, en particular las compañías automovilísticas, dedican sus sitios en Internet a localizar pistas o indicios de ventas y dirigir a los clientes a los distribuidores más cercanos.
- *Ofrecer en línea otros productos.* Mattel ofrece en línea artículos de colección que no se consiguen en tiendas.

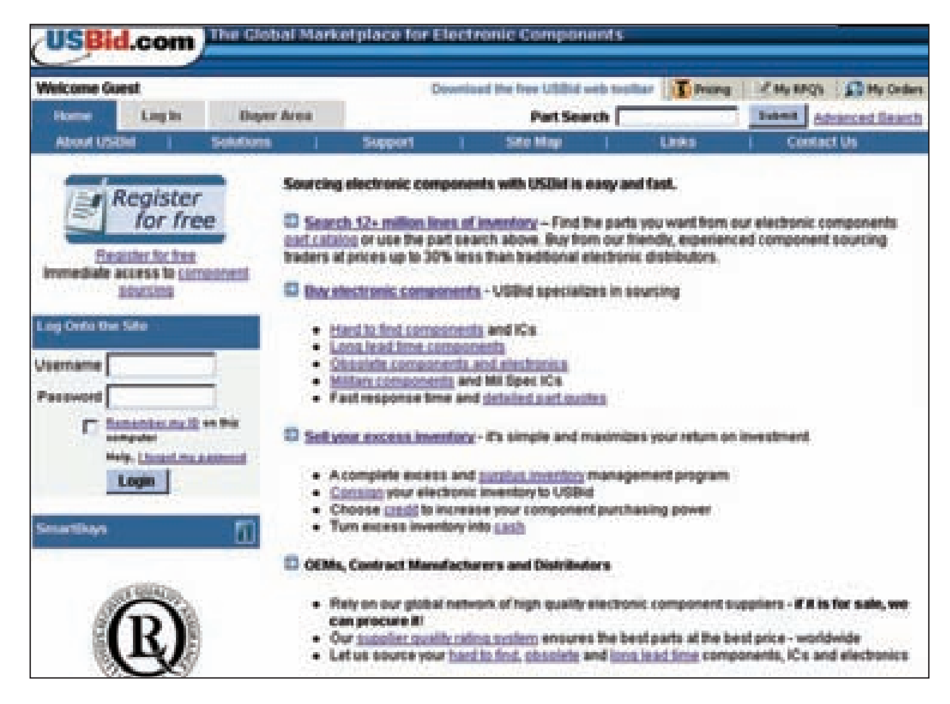
- *Involucrar a los intermediarios en las ventas en línea*. Cuando Amway empezó a vender en línea, diseñó un plan para incluir y proteger a sus tres millones de representantes de ventas independientes. Los representantes son alentados a inscribir a los clientes en el sitio web de Amway. El vendedor recibe una comisión por cualquier compra hecha por los clientes que haya registrado.
- *Fijar como objetivo a un segmento de mercado distinto*. Clinique, que ofrece cosméticos personalizados y productos para el cuidado del cabello en su sitio web, se dirige a consumidores que evitan los mostradores de cosméticos en las tiendas departamentales.

Los intermediarios han ideado sus propias estrategias para añadir valor a su posición en la cadena de suministro. Un método es hacerse cargo de la función de armado final de los productos comprados en línea. El fabricante envía el producto al distribuidor en forma semiacabada; éste termina el armado y, si es preciso, prueba el producto antes de entregarlo. Este esquema, llamado **ensamblaje del canal** facilita personalizar los productos para los clientes y al mismo tiempo acorta la entrega porque muchos fabricantes, optando por no trastornar sus procesos de producción, posponen sus proyectos de individualización. Otra estrategia, llamada **coubicación**, consiste en colocar empleados del distribuidor en las instalaciones del fabricante para que se ocupen del envío al cliente del producto terminado. Como el producto es manejado menos veces, se acorta el tiempo de entrega.

Las funciones de algunos intermediarios habituales de los canales convencionales se han adaptado a las ventas en línea. Por ejemplo, hasta 30% de los detallistas que operan exclusivamente en Internet usa una variante de los transportistas de paquetes de empresa a empresa para el surtido de pedidos.[16] (Véase la descripción de estos transportistas en el capítulo 16). En otras palabras, el detallista acepta en línea el pedido del cliente y lo comunica a un distribuidor, quien envía directamente el producto adquirido al cliente en nombre del detallista. Ello evita al detallista de Internet la necesidad de tener inventario y de encargarse de las tareas relacionadas con el manejo, empaque y envío del producto.

Internet también ha creado una nueva especie de intermediarios electrónicos. Estas empresas hacen o facilitan las transacciones en Internet, pero su única inversión es un sitio en la red. El modelo de esta operación se debe a eBay, la casa de subastas en línea. Desde entonces, ha sido copiado, modificado y extendido a los seguros, viajes, llamadas telefónicas de larga distancia, servicios de reparaciones domésticas y otras industrias.[17]

Algo está claro. Cuando una firma hace transacciones en Internet, tiene un impacto en las relaciones en el canal, cuyos ajustes subsecuentes pueden ser moderados (volver a definir la función de los intermediarios) o drásticos (eliminar intermediarios).



Internet ha generado una nueva especie de intermediarios B2B. Este sitio, usbid.com, se especializa en componentes electrónicos. Promueve el acceso a más de 12 millones de partes de diversos proveedores y ofrece páginas principales en inglés, alemán, español y chino. Los negocios que quieren comprar o vender artículos pueden ingresar a un mercado global para comprobar precios, solicitar cotizaciones o realizar subastas. Estos sitios ofrecen más elecciones para los compradores y más prospectos para los vendedores.



Precio

Un atractivo importante de vender por Internet es la reducción de los gastos indirectos que a menudo se traducen en menores precios. Para los detallistas, el inventario se reduce o elimina porque la mayoría de los pedidos puede enviarse directamente del fabricante al consumidor. ProFlowers, un florista en línea, ha reducido los costos de distribución y acortado el tiempo en 50% para que las flores lleguen a su destino al enviarlas desde el productor.[18]



A diferencia de la mayoría de los detallistas tradicionales, los comerciantes en línea pueden reunir información considerable acerca de los compradores. Aunque tal vez nunca los conozcan frente a frente, pueden rastrear la frecuencia con la que los compradores individuales visitan el sitio, cuánto tiempo se quedan en la visita, qué páginas examinan y qué, con qué frecuencia y cuánto compran. Usando esta información, y programas de cómputo especializados, un detallista en línea puede predecir el mejor precio a ofrecer. Luego, cuando el comprador ingresa al sitio, el programa selecciona al instante el precio al cual ofrecer el producto. Esta estrategia de precios variable es muy diferente a lo que los consumidores experimentan en la mayoría de las categorías de productos, y un estudio reciente encontró que muchos consumidores lo resienten.[19]

Promoción

Un sitio en Internet sin visitantes es un desperdicio de dinero. Igualmente ineficaz es un sitio sin los visitantes correctos, la audiencia meta de la organización. Parte del problema radica en el número de sitios y en el hecho de que las máquinas de búsqueda no pueden mantener el paso de todos ellos. Imagínese que va a un centro comercial que tiene miles de tiendas y busca una consultando un directorio incompleto.

Otra complicación se explicó antes. Las visitas a los sitios siempre las inicia el visitante: cliente, proveedor o incluso competidor. Estas características de Internet han llevado a hacer algunos ajustes en la forma de promover en un sitio.

El primer problema es *atraer* al sitio a la audiencia correcta. Se han ensayado varios métodos:[20]

- *Cintillos en otros sitios de Internet.* Un **cintillo** es un mensaje promocional en un recuadro que suele aparecer en la parte superior de una página de Internet. El visitante de un sitio que hace clic sobre un cintillo se traslada a la página de inicio del anunciante. A medida que los navegadores se familiarizan con los cintillos, los ignoran y su eficacia disminuye. Los cintillos son también los anuncios menos especializados. A pesar de estas desventajas, siguen siendo populares entre los anunciantes, quizá por su costo relativamente bajo.
- *Pop-ups y pop-unders.* Éste es un formato que crea una nueva ventana del navegador, ya sea delante del sitio que está viendo el navegante (*pop-up*) o detrás de él (*pop-under*). La segunda de estas ventanas llena la pantalla cuando el visitante cierra el navegador. Aunque esos dos tipos abarcan sólo 2% de la publicidad en la web, han generado críticas significativas de los consumidores, que los consideran una intromisión.
- *Acuerdos con portales.* A cambio de una cuota, los portales dan a un sitio un lugar prominente cuando un visitante emprende una búsqueda dirigida apropiadamente. Por ejemplo, si Sears Roebuck tiene un acuerdo con Yahoo!, el consumidor que busque comerciantes de juguetes con la máquina de búsqueda del portal encontrará a Sears en la parte superior o en los primeros lugares de la lista.
- *Patrocinio.* Por una cuota de patrocinio, un publicista recibe un lugar permanente en el sitio del anfitrión. Por ejemplo, iVillage, un sitio dedicado a las mujeres, tiene una lista de patrocinadores que incluye revistas, ayudas para el cuidado de la salud y la belleza, productos alimenticios, decoración para el hogar y artículos de entretenimiento. Cada patrocinador tiene ofertas especiales y consejos para la audiencia meta.
- *Correo electrónico selecto.* Con este método, una empresa dirige mensajes de correo electrónico a clientes actuales o potenciales invitándolos a visitar el sitio. Cuando este esquema no se dirige correctamente, se convierte en **correo chatarra** o ***spam*** y puede crear mala voluntad entre los destinatarios.

- *Promociones con afiliados*. Con este sistema, una compañía incluye en su sitio un enlace a sitios afines, por lo regular a cambio de una comisión sobre las ventas que produzca el acuerdo. Por ejemplo, un sitio que vende artículos deportivos podría tener como afiliados una revista deportiva, un sitio de equipo de campamento y un sitio de recuerdos deportivos. Los afiliados se identifican como tales en el sitio.

Utilizando todos estos métodos, el volumen de publicidad de la red ha aumentado de 2 800 millones de dólares en 1999 a 9 600 millones de dólares en 2004.[21] Aunque sea un índice de crecimiento impresionante, es importante tener presente que esto todavía asciende a menos de 4% del total de gastos publicitarios.

Atraer visitantes es apenas la mitad de la batalla. El segundo objetivo de la promoción es *retenerlos* una vez que hacen clic en el sitio. Los navegantes de Internet se consideran impacientes, lo que no es de sorprender, pues la velocidad y la conveniencia son sus principales atractivos. Con un simple clic del ratón, desaparecen tan pronto como llegaron. Así, los mercadólogos de Internet buscan medios para que sus sitios sean "pegajosos".

La capacidad de retención de un sitio se mide en términos del tiempo dedicado a cada visita. Por ejemplo, cuando Coca-Cola Co., descubrió que los visitantes pasaban en promedio apenas 90 segundos en cherrycoke.com, volvió a diseñar el sitio.



Todavía hay mucho que aprender sobre cómo atraer visitantes a los sitios en línea y sobre cómo venderles cuando llegan. A medida que las empresas adquieren experiencia y realizan más investigaciones, acrecentarán sus conocimientos sobre los proyectos en línea. Mientras tanto, algunos vendedores en línea están dispuestos a hacer casi cualquier esfuerzo por atraer clientes. Por ejemplo, more.com, una farmacia en línea, permitía a los clientes amarrar para siempre el precio de un producto, siempre y cuando lo compraran al menos una vez al año. Desafortunadamente para la compañía, la táctica no generó ganancias ni participación en el mercado, así que more.com ya no existe.

Cuestiones y oportunidades en la economía de la información

Internet y la economía de la información plantean grandes retos a los mercadólogos. Aparte de que algunas tácticas y estrategias tradicionales se hicieron obsoletas o están a punto de serlo, surgen a menudo cuestiones enteramente nuevas. Como siempre, las empresas que encuentren los medios para superar estos obstáculos tienen más probabilidades de triunfar en el largo plazo.

Calidad y cantidad de la información

Internet demuestra cuan valiosa puede ser la información. Alguien que planea comprar un automóvil y que puede comparar los precios de varios vendedores tiene una ventaja en las negociaciones. Del mismo modo, el proveedor de un componente para un fabricante que está al tanto del calendario de producción de éste puede reducir sus costos de inventario. Sin embargo, a medida que Internet crece, se ahonda también la cuestión de la calidad y la cantidad de la información ofrecida.

Por tan sólo 75 dólares, cualquiera puede registrar una dirección en la red y crear un sitio. Como resultado, excluyendo los sitios de negocios y del gobierno, hay más de nueve millones de sitios personales o weblogs y se registran más de 40 000 diarios.[22] Visitar la red también es fácil, pues sólo se requiere una PC y la disposición de pagar la tarifa mensual de la conexión. El problema es que los navegantes están en peligro de quedar enterrados por el asalto de la información y los sitios corren el riesgo de perderse en el montón. Por ejemplo, ¿quieren los consumidores analizar los términos y las condiciones de 300 aseguradoras, aun si la información se localizara convenientemente en un solo sitio?

Otra cuestión de la información es la calidad. Hay muy pocas regulaciones en Internet y prácticamente ninguna norma, salvo los lineamientos voluntarios establecidos por organizaciones profesionales, como la Oficina de Publicidad Interactiva y la Asociación Estadounidense de Marketing. Como resultado, los fraudes son muy comunes. Según los resultados de un estudio de la empresa de investigación Experian, 97% de los detallistas en





línea de Inglaterra han sufrido un fraude. Por añadidura, el alcance de Internet ha hecho que se trate de un problema mundial. Los expertos de seguridad en línea que vigilan los salones de conversación frecuentados por los ladrones de tarjetas de crédito señalan que es posible adquirir paquetes de 5 000 números de cuentas de tarjetas de crédito por tan sólo 1 000 dólares, ¡con la garantía de que los números son válidos![23]

La red también genera críticas instantáneas. Cualquiera que tenga un sitio en Internet puede ofrecer una crítica de una compañía, producto, libro o lo que sea y nada acredita la preparación del crítico o la exactitud de los comentarios. Algunas evaluaciones tienen la credibilidad de los sitios donde aparecen. Por ejemplo, Amazon cuenta con críticos profesionales que reseñan y recomiendan libros y discos compactos.

El reto para los vendedores en Internet es comprender sus mercados meta lo suficiente para darles la dosis correcta de información útil. Darles menos frustrará a los clientes en el corto plazo y, en el largo, es posible que los aleje.

Servicio a clientes

Encantados con la tecnología y la capacidad de realizar transacciones, algunos vendedores en línea olvidan la importancia del servicio. Muchas veces, la información previa a la venta, las instrucciones de operación y la solución de problemas después de la venta reciben poca atención.

Muchas personas creen que la red podría reemplazar a las tiendas para consumidores o al vendedor para clientes comerciales. Sin embargo, la experiencia indica que es difícil eliminar los servicios proporcionados por estos intermediarios. Así, los vendedores en línea deben enfrentar dificultades como mercancía devuelta, problemas de pago y quejas sobre desempeño. Por ejemplo, cuando Amazon comenzó su sitio de subastas, ofreció una garantía de satisfacción al cliente. Aunque las transacciones se realizan entre compradores y vendedores, y Amazon sólo los reúne, la empresa quiere evitar los problemas que padeció eBay cuando los clientes se sentían insatisfechos y no tenían a quién dirigirse.

Proveer un servicio puede ser el mayor obstáculo de las empresas que consideran subir a Internet. Muchos de los detallistas de Internet más exitosos han descubierto que la combinación de tiendas y acceso en línea es la mejor fórmula.[24] Los consumidores pueden visitar la tienda para ver directamente las mercancías o para devolverlas, en su caso. En forma alterna, pueden comprar desde su hogar o usar los quioscos de Internet disponibles en la tienda para obtener información detallada sobre productos o buscar artículos que no están disponibles en los estantes de la tienda. De hecho, esos detallistas ofrecen lo mejor de ambos mundos a sus clientes.

Seguridad y privacidad

Hasta 90% de los consumidores con acceso a Internet no ha realizado nunca compras en línea. Las dos razones principales son la seguridad y el respeto a su vida privada. Después de años de recomendaciones para que se protejan contra el robo de números de tarjetas de crédito, ahora se pide a los consumidores que informen sin reservas sobre esos números a extraños en Internet. Al mismo tiempo, muchas personas están temerosas por la información acerca de los *hackers*, que entran en las bases de datos de los bancos y otras organizaciones que otorgan crédito para robar números de cuentas.[25] Adicionalmente, los esfuerzos de organismos federales y legisladores estatales para regular el comportamiento de los anunciantes y vendedores en la red indica a los consumidores que sí existen problemas.[26]



Es difícil crear un clima de confianza en Internet. La dificultad procede de la novedad y la intangibilidad de la red. Sin tiendas ni empleados con los cuales hablar en persona, no es de sorprender los titubeos de los clientes para entregar información personal o económica. No es probable que los consumidores entiendan los sistemas de seguridad que incluyen codificación, certificación digital, autentificación, números de cuenta virtuales y otras tecnologías sofisticadas. Sin embargo, lo que sí pueden entender es la seguridad del vendedor. Para superar los temores de los clientes potenciales, las compras en línea deben ganarse una reputación de ser seguras. Eso significa que los clientes deben considerar que el sistema con el cual realizan sus transacciones es confiable.

Un vendedor puede crear una imagen de legitimidad de varias maneras. Un método consiste en transferir al comercio electrónico la reputación ganada en otro formato. Por

Internet ha abierto nuevos mercados geográficos a los vendedores y permitido acceso a los compradores a productos y marcas con frecuencia no disponibles de sus detallistas locales. Por ejemplo, de los 2 000 millones de dólares aproximados de ventas en línea realizadas por detallistas latinoamericanos en 2004, más de una tercera parte se hicieron a consumidores de Estados Unidos. LaCarretica.com, con sede en Costa Rica, es una de esas empresas que encuentran un mercado receptivo entre inmigrantes costarricenses en Estados Unidos.





www.landsend.com

ejemplo, Lands' End, con antecedentes probados como vendedor por catálogo, en su sitio de Internet hace esta declaración en relación con la seguridad de transacciones con tarjetas de crédito: "Nuestro compromiso en este sentido es total e incondicional. Está garantizado. Punto". Otro método es crear asociaciones con marcas o empresas confiables. Por ejemplo, una compañía menos conocida puede aumentar su credibilidad y confianza vendiendo en su sitio sólo marcas bien establecidas. Por último, al tener un socio bien conocido o patrocinadores reconocibles un vendedor en línea desconocido puede conferir legitimidad a su sitio.

Las preocupaciones por la privacidad se centran en la forma de reunir y utilizar los datos sobre los navegantes de Internet. Estos datos se acopian de varias maneras. Algunos los dan los propios visitantes cuando se registran en un sitio. Con frecuencia se solicita un registro para tener acceso a información especializada, juegos, concursos y otras características atractivas. Los consumidores también dan información en el momento de una compra. Además de algunos datos demográficos, la información requerida para registrarse en un sitio o hacer una compra incluye a menudo una encuesta breve con preguntas sobre actividades, intereses y otros comportamientos de compra. También se reúnen datos sin la participación directa del visitante. Una empresa en línea lo hace mediante una ***cookie***, un archivo colocado en el disco duro de la computadora del visitante que registra automáticamente cuándo se conecta la persona, la frecuencia de las visitas a un sitio y la duración de cada una.

Los vendedores de Internet reúnen datos para comprender mejor sus mercados actuales y potenciales. Sin embargo, hay indicios de que los consumidores se sienten cada vez más incómodos con la recopilación de datos. Por ejemplo, 50% de los navegantes de red reportan retirar las *cookies* del disco duro de sus computadoras.[27] Entre otras preocupaciones por la protección del consumidor se encuentran:

- *Reunir información.* ¿Deben los vendedores recabar información sin pedir la autorización de los consumidores? Incluso si se tiene una autorización, ¿debe haber límites a la información que se considere apropiado recolectar? Como los niños son especialmente vulnerables, el Congreso de Estados Unidos promulgó la Ley de Protección de la Privacidad en Línea de los Niños, que exige que los sitios comerciales de Internet reciban el consentimiento de uno de los padres antes de preguntar a los menores de 13 años su nombre, dirección, teléfono u otra información de identificación. Otra cuestión difícil es si los clientes deben ser compensados por la información que ofrecen, porque es obvio que tiene un valor para quienes la reúnen.
- *Uso de la información.* Ya que se reunió la información, ¿debe restringirse su aplicación? Por ejemplo, Amazon traza perfiles de clientes para sugerir libros, lo que pocos consideran objetable. ¿Pero una máquina de búsqueda, que para la mayoría de los

¿ES UN DILEMA ÉTICO?

Los mercadólogos saben que la diferencia entre el éxito y el fracaso a menudo depende de qué tan bien entienden a sus clientes. En consecuencia, hay una lucha por recopilar, analizar e interpretar los datos de los clientes de una variedad de fuentes. Algunos datos no pueden ser controlados por los consumidores. Por ejemplo, los reportes de nacimientos, fallecimientos, matrimonios, bancarrotas y permisos de construcción son registros públicos y están a disposición de cualquiera. Otros datos son proporcionados voluntariamente, por ejemplo, cuando los consumidores participan en encuestas, llenan tarjetas de garantías, o permiten que se coloquen *cookies* en el disco duro de su computadora. Otros datos se obtienen de manera subrepticia. Por ejemplo:

- La estación en la que un radio está sintonizado se determina al medir la radiación eléctrica emitida cuando el auto pasa frente a equipo de monitoreo en una calle. Combinado con el número de la placa del auto, esta información puede enlazarse con un individuo o un hogar.
- En las fichas de juego de los casinos se colocan etiquetas de identificación por radiofrecuencia para rastrear electrónicamente las apuestas, ganancias y pérdidas de jugadores individuales.
- Utilizando satélites con sistemas de posicionamiento global [GPS, *global positioning system*], una empresa de alquiler de autos puede monitorear la velocidad a la que se conduce uno de sus vehículos y adónde va sin el conocimiento del arrendador.
- Sistemas de valor almacenado de comunidad cerrada (a menudo llamados tarjetas inteligentes), diseñados para permitir que quienes se trasladan pasen rápido por las casetas de peaje en las carreteras, permiten rastrear adónde y cuándo viajan los individuos y hasta la velocidad con que lo hacen.

Los individuos pueden tener poco control sobre la recolección de tales datos. Como señaló Scott McNealy, presidente de Sun Microsystems, "Ya no se tiene ninguna intimidad. Olvídelo". Sin embargo, algunos sostienen que dado que los datos atañen al consumidor, no deben ser usados, compartidos o vendidos sin autorización. Otros argumentan que una vez que se incluyen en una base de datos, pertenecen al organizador y para un negocio la prioridad son los propietarios. ¿Tienen las empresas con acceso a esos datos responsabilidad ética en cuanto a cómo se usan?

Fuentes: Will Wade, "EZPass Tries Where Others Have Failed", *American Banker*, 1 de abril de 2004, pp. 1+; David Whelan, "Google Me Not", *Forbes*, 16 de agosto de 2004, pp. 102+; Matthew Maier, "Finding Profits in the GPS Economy", *Business 2.0*, abril de 2005, pp. 21-22; Rebecca Jarvis, "Casinos Bet Big on RFID", *Business 2.0*, abril de 2005, p. 26; Lucas Conley, "At 1600 Pennsylvania Avenue, of Course, It's 'Rush Limbaugh'", *Fast Company*, febrero de 2005, p. 29.

usuarios es un directorio objetivo, debe ajustar sus recomendaciones a los datos demográficos o el comportamiento anterior de compras de quien busca? En Estados Unidos hay pocas regulaciones, pero los consumidores de la Unión Europea deben recibir explicaciones explícitas sobre el destino de la información que den.

- *Venta, intercambio o combinación de la información.* ¿Es aceptable que un sitio de Internet que ha reunido información legítimamente la venda a otra empresa? Por ejemplo, un corredor de inversiones en línea o una aseguradora considerarían muy valiosa la información sobre los clientes de un banco en línea. ¿Y qué opina de combinar el comportamiento de compras por catálogo con el comportamiento de compras en línea, como planean hacerlo varias empresas de investigación? Aunque estos perfiles serían al principio anónimos, pues los vendedores buscan tendencias de conducta y segmentos meta, hay preguntas sobre qué pasará en el futuro si es posible identificar a los individuos.

Los mercadólogos prefieren la autorregulación. Sin embargo, hay llamados para ejercer un mayor control gubernamental sobre la seguridad y la privacidad en Internet.

Mercados internacionales

En teoría, el comercio electrónico no tiene fronteras. Un cliente en Taiwán puede comprar en Internet a una compañía con sede en Chicago tan fácilmente como podría hacerlo una empresa de Milwaukee. La única restricción física es la entrega, que simplifican considerablemente los servicios de paquetería. Sin embargo, hay que superar otros temas a medida que los vendedores se expanden globalmente.

El modelo del marketing basado en la red se creó en Estados Unidos a partir de la infraestructura que ya se tiene, pero en muchas partes del mundo faltan uno o más com-

ponentes cruciales que han contribuido al rápido crecimiento del marketing en línea. Por ejemplo, tres países —Estados Unidos, China y Japón— representan más de 40% del uso de Internet mundial,[28] pero China no tiene un sistema nacional de tarjetas de crédito. En consecuencia, sin un método de pago conveniente, los consumidores chinos representan una porción relativamente pequeña de las compras en línea.

Y queda el problema de la posesión de una PC. En países donde el ingreso *per cápita* es de apenas pocos miles de dólares o menos, pocas personas pueden comprarse una computadora. En algunos países, notablemente Brasil, hay empresarios que tratan de reducir este problema ofreciendo acceso a la red en quioscos de supermercados para los consumidores que no tienen computadoras.

También hay barreras culturales a la expansión rápida de Internet. Aunque el inglés es el idioma estándar para las transacciones de negocio a negocio, muchos pequeños empresarios sólo se comunican en su lengua materna. En términos de consumidores, los portales locales de Internet han tenido más éxito que sus equivalentes importados y más grandes, como AOL, porque ofrecen una mezcla rica de contenido local.

Las restricciones legales impuestas por diversos gobiernos han sumado complicaciones al comercio electrónico internacional. Por ejemplo, hay un requisito francés de que todos los contratos se escriban en ese idioma, una prohibición en Finlandia de mencionar la velocidad como característica de un automóvil y una restricción en Suecia a la publicidad dirigida a menores de 12 años. Otra complicación es el impuesto sobre las ventas. La Unión Europea ha decretado que las compras que realizan los clientes en uno de sus países miembros de origen estén sujetas a impuestos sobre ventas y las dependencias gubernamentales de Estados Unidos y otras partes están considerando una legislación similar.

En un giro sorprendente de los acontecimientos, las leyes diseñadas para proteger los negocios domésticos al crear precios artificialmente altos, en realidad han alentado las ventas internacionales en línea. Por ejemplo, para los consumidores alemanes es más barato comprar libros de sitios web de Inglaterra y los compradores ingleses consiguen mejores tratos para la compra en línea de automóviles con distribuidores de Bélgica.

El futuro

Es evidente que ha llegado la economía de la información. Lo que está por determinarse es cómo impactará a cada industria y negocio en lo individual. El reto para los mercadólogos

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Qué ocurre cuando productos de alta tecnología enfrentan una infraestructura de baja tecnología?

Gran parte del mundo es incapaz de aprovechar la tecnología porque no dispone del apoyo de una infraestructura esencial, como una fuente de electricidad confiable.

Al reconocer el problema, una empresa británica-sudafricana, Freeplay Energy, desarrolla productos con tecnología simplificada que opera con fuentes de poder alternas. Por ejemplo, la empresa es famosa por sus radios energizados con manivelas que llevan noticias y otra información importante a seis millones de personas en países subdesarrollados. Otros productos operados por manivelas de Freeplay son una linterna y un cargador de teléfono celular.

En fecha reciente, la compañía ha diseñado cuatro piezas de equipo médico energizado por manivelas, pedales o páneles solares. Los dispositivos incluyen instrumentos para medir el oxígeno en la sangre, administrar pequeñas dosis de medicamentos a intervalos regulares, separar componentes de la sangre y monitorear el ritmo cardiaco de un feto. Es probable que todos mejoren los diagnósticos y tratamientos en áreas donde las tasas de mortalidad infantil son 30 veces más altas que en los países desarrollados.

La reingeniería de un producto de alta tecnología para que tenga un desempeño confiable de su función esencial utilizando una fuente de energía alterna puede ser una tarea difícil. No obstante, Freeplay ha demostrado que no sólo hay mercados para esos productos, sino que son un beneficio considerable para la sociedad.

Fuentes: Ann Grimes, "Charge On", *The Wall Street Journal*, 24 de febrero de 2005, p. B4; "Human-Powered Health Care", *The Economist*, 4 de diciembre de 2004, p. 14+.

es determinar cómo puede utilizarse la información con mayor efectividad para satisfacer las necesidades del cliente y cumplir los objetivos de la organización. No es de sorprender que determinar su valor nos lleve de nuevo al concepto del marketing. En el sector de negocio a negocio, las redes electrónicas han aumentado la eficiencia y han contribuido al desempeño final, pero no han tenido tanto éxito en la producción de utilidades para las compañías que venden a los consumidores.

Hasta aquí, los sitios de marketing en Internet más exitosos que hemos visto tienen que ver con la información. Un ejemplo interesante es el de Ancestry.com, que es un sitio web rentable. En él, se ayuda a que las personas localicen a sus familiares muertos y vivos con el uso de una base de datos grande y susceptible de búsquedas. Se logran beneficios máximos porque todos los aspectos de la transacción se realizan a través de Internet. Después vienen los sitios que venden servicios, como asientos en aviones o cuartos de hoteles. Estos vendedores tienen un inventario que se hace obsoleto en un momento definido, por ejemplo, cuando despega un avión. El reto es desarrollar un programa de administración de utilidades que ajuste las tarifas con el paso del tiempo para ocupar el mayor número de asientos al precio más alto posible. Los negocios más difíciles en Internet son aquellos que manejan bienes tangibles que deben inventariarse, almacenarse y distribuirse. Entre los ejemplos se encuentran las ventas en línea de abarrotes, ropa, muebles y automóviles. Los problemas de logística de estos negocios consumen buena parte de las ganancias que se obtienen con las transacciones en línea.

A pesar de sus repercusiones crecientes, el comercio electrónico no va a sustituir al marketing tradicional que conocemos. En 1999, Jeff Bezos, fundador de Amazon.com y uno de los líderes del movimiento por el comercio electrónico, pronosticó que los vendedores de Internet atraerán, cuando mucho, 15% del mercado mundial detallista. Afirmó que siempre habrá tiendas porque a la gente le gusta la interacción de las compras y algunas necesidades deben satisfacerse más rápidamente de lo que es posible en Internet.[29] El tiempo dirá si Bezos está en lo correcto, o si una combinación de tecnología e ingenuidad algún día demostrarán que sus predicciones eran muy conservadoras.

Resumen

La información siempre ha tenido un papel preponderante en el marketing. La utilización eficaz de la información lleva a mejores productos, precios, distribución y promoción. La tecnología combinada con información es especialmente poderosa.

Aunque muchas formas de tecnología han influido en el marketing, Internet tiene actualmente un impacto notable, y quizá sin precedentes.

Se establecen redes electrónicas cuando individuos u organizaciones se unen a través de alguna forma de telecomunicaciones. Las redes electrónicas internas se llaman intranets. Hay varias clases de redes electrónicas externas, incluyendo intercambio electrónico de datos, transacciones electrónicas, comercio electrónico y extranets. Todas estas formas se valen de Internet.

El marketing en Internet cambia la dinámica de los mercados. La aplicación comercial de Internet requirió el desarrollo de la World Wide Web y varias herramientas para hacerla accesible, incluyendo navegadores, directorios y portales, entre otras. Ahora la red está al alcance de quien tenga una PC. Los clientes adquieren un mayor control de las interacciones con las empresas y tienen la oportunidad de comparar productos y precios. Se fabrican más productos a la medida y menos precios son fijos. Se crean nuevas formas para entregar los productos a los compradores, y los compradores comparten más información. Internet también influye en la estrategia de marketing. Las áreas más afectadas son la investigación de mercados, diseño del producto, relaciones en el canal, asignación de precios y promoción.

La economía de la información presenta dificultades y oportunidades para los mercadólogos. Entre las más significativas se encuentran manejar la calidad y la cantidad de la información, proveer servicios a los clientes, garantizar la seguridad de las transacciones y la privacidad de los clientes y establecer un comercio electrónico internacional.

Internet seguirá creciendo y evolucionando. En este momento, las compañías que trabajan con información son las que mejor pueden aprovechar las economías que ofrece Internet, mientras que aquellas que venden bienes enfrentan las mayores dificultades. Aunque su impacto se sentirá en todas las empresas, no es probable que Internet sustituya completamente al marketing tradicional.

Más sobre **Amazon**



Después de ocho años de pérdidas, Amazon generó su primer año completo de utilidades en 2003 y en 2004 tuvo ganancias por 588 millones de dólares sobre ventas de casi 6 000 millones de dólares. Hay varios motivos por los que Amazon tardó tanto tiempo en volverse rentable. Primero, la compañía estaba vendiendo a los consumidores por Internet antes de que fuese un canal ampliamente aceptado. Al principio, la mayoría de los consumidores no tenían acceso a Internet y muchos que lo tenían se sentían incómodos al dar información de sus tarjetas de crédito. Segundo, Bezos es un firme creyente de fijar precios por debajo de la competencia. Como resultado, busca constantemente formas de reducir los gastos de sus clientes. Por ejemplo, Amazon ofrece con regularidad cargos por envíos reducidos aun cuando sus críticos decían que sería demasiado costoso. Tercero, Amazon emprende estrategias orientadas al cliente, como alertar a aquellos que quizá lo olvidaron y accidentalmente ordenan artículos que ya adquirieron en Amazon varios años antes. Por último, con el fin de dar más opciones a los clientes, permite que terceros vendan productos nuevos y usados en su sitio, a menudo a precios más bajos que los suyos. Todo esto es para cumplir la misión formulada por Bezos: "Crear la compañía más centrada en el cliente del mundo, el lugar donde puede encontrar y comprar lo que quiera en línea".[30]

1. ¿Cómo ha mezclado Amazon la tecnología de la información con una orientación al cliente?
2. Si Amazon puede vender a los clientes a precios más bajos que los detallistas de "tabiques y cemento" convencionales, ¿cómo pueden esperar sobrevivir los detallistas tradicionales?

Términos y conceptos claves

Internet (652)
World Wide Web (652)
Sitio en Internet (652)
Redes (652)
Redes electrónicas (652)
Intranet (652)
Intercambio electrónico de datos (EDI, *electronic data interchange*) (653)
Información electrónica (653)
Transacciones electrónicas (655)
Comercio electrónico (656)
Extranet (656)
Navegador (656)
Directorio (656)
Portal (657)
Cumplimiento (658)
Agrupamiento (660)
Filtración colaboradora (660)
Ensamblaje del canal (662)
Coubicación (662)
Cintillo (663)
Spam (663)
Cookie (666)

Preguntas y problemas

1. La radio y la televisión son dos ejemplos de tecnología de la información que tuvo un impacto significativo en el marketing. ¿En qué difiere Internet de estos adelantos como herramienta de marketing?
2. Examine los sitios de información electrónica de un restaurante de comida rápida y un fabricante tradicional (como Whirlpool o Ford Motor Co.). Compare los sitios con las cinco categorías de información que estudiamos en el texto.
3. ¿Qué temas estratégicos clave enfrentan los vendedores tradicionales "de ladrillos y cemento", como Wal-Mart, Kmart y Office Depot, cuando se conectan en línea para vender sus productos?
4. Describa una posible implicación para el marketing de cada uno de los siguientes efectos de Internet:
   a) Interacción controlada por los clientes
   b) Más y mejor información
   c) Menos precios fijos
   d) Nuevos métodos de entrega de productos
   e) Más comunicación entre los compradores
5. ¿Por qué empresas como Mattel, Timex y Sony tuvieron que preocuparse por sus canales de distribución cuando comenzaron a vender sus productos a los consumidores a través de Internet?
6. Vaya a un portal de la red (Netscape, AltaVista, Lycos) y haga clic en varios enlaces. Fíjese en los cintillos en cada enlace. ¿Cuál parece ser el objetivo de los cintillos? ¿Qué factores los hacen eficaces o ineficaces?
7. Proveer servicio a los clientes parece ser una de las principales dificultades de los vendedores en Internet. ¿Qué implicaciones tiene esto para sus competidores de "ladrillo y cemento"?
8. Hay preocupaciones de que los mercadólogos de Internet aprovechen las "cookies" para reunir datos sobre el comportamiento de los clientes en línea. ¿Es esto distinto que observar a los clientes cuando compran en las tiendas?

Marketing en acción

1. Entreviste a cinco estudiantes que hayan comprado en la red durante la semana pasada. Reúna la siguiente información:

   a) ¿Por qué escogieron la red como lugar para comprar?
   b) ¿Hicieron finalmente una compra? ¿Por qué?
   c) En el transcurso de la actividad, ¿hicieron visitas no planeadas a sitios o páginas?
   d) ¿Cuánto duró su "salida" de compras?

   A partir de esta información y con sus propias experiencias, ¿cuáles le parecen las fuerzas y las debilidades de la red como herramienta de marketing?

2. Hable con el propietario o el gerente de una tienda de una categoría en que el marketing en línea crezca (como libros, música grabada, abarrotes, videos o juguetes). Determine qué tanto una persona puede considerar la mercadotecnia en línea como una amenaza seria, y qué cambios ha hecho o planea hacer como respuesta.

Casos de la parte 7

CASO 1 McDonald's

Implementación de una nueva receta de éxito

Cuando Ray Kroc abrió su primer McDonald's en 1955, mantuvo el formato simple para que pudiera ser duplicado con facilidad por franquiciatarios con poca o ninguna experiencia restaurantera. La compañía de los Arcos Dorados ofrecía un menú de hamburguesas, papas fritas y refrescos. La comida era barata, de calidad consistente y servida con rapidez desde establecimientos casi idénticos que eran limpios y agradables.

En los 50 años siguientes, la visión inicial de Kroc llevó al establecimiento de McDonald's como una de las marcas mejor conocidas del mundo y la cadena de restaurantes global más grande, con ingresos de 19 000 millones de dólares en 2004. En el camino, McDonald's introdujo productos que han permanecido como eternos favoritos, como la Big Mac y el McMuffin de huevo. Y por supuesto, está la Cajita Feliz, adorada por los niños, tanto por la comida, como por el juguete que la acompaña.

Pero McDonald's también ha experimentado su dosis de dolores del crecimiento. Si bien ha permanecido como un destino popular para los niños, en años recientes muchos adultos empezaron a evitar la cadena de comida rápida a favor de alternativas como Subway, la cadena de sándwiches, y Panera, un café-panadería "rápida casual" que ofrece sopas, ensaladas y emparedados. Para contraatacar este desliz en popularidad, McDonald's contrató a un nuevo director de marketing, Larry Light. Después de un análisis de la situación, Light observó: "A los consumidores los avergonzaba decir "comí en McDonald's". La gente empezaba a decir cosas como, "tengo buenos recuerdos de McDonald's, pero ya crecí y la marca no ha crecido conmigo". No se trataba de que los clientes no llegaran. Llegaban, pero sólo lo hacían porque éramos convenientes y económicos".

Uno de los motivos por los que McDonald's se había vuelto tan conveniente fue la agresiva estrategia de expansión de la compañía, tanto en Estados Unidos como en el extranjero. En 1995, la empresa agregó 1 100 nuevas ubicaciones en todo el mundo y siguió manteniendo ese paso acelerado hasta el año 2000. Entre 1996 y 2002, el número de locales en Asia, África y América Latina se duplicó. En octubre de 2004 había 9 000 restaurantes operados por la corporación McDonald's y 22 000 unidades adicionales bajo franquicia propiedad de individuos (franquiciatarios). El número de expendios creó resentimientos entre algunos franquiciatarios de McDonald's, que afirmaban que los nuevos expendios de la compañía estaban canibalizando las ventas de los restaurantes existentes. Un propietario de franquicia en Brasil vio aparecer 14 restaurantes McDonald's nuevos cerca de su ubicación y se quejó, "con cada tienda que abría, yo perdía más ventas".

En efecto, los ingresos de 2001 bajaron 1.3% comparados con el año anterior en ubicaciones que llevaban abiertas al menos un año y en 2002 decrecieron otro 2.1%. La compañía, como un todo, reportó una pérdida neta en enero de 2003, la primera desde el año en que empezó.

Enfrentamiento de algunos problemas de tamaño gigante

Mientras McDonald's celebraba su 50 aniversario en 2005, se beneficiaba de una pegajosa campaña publicitaria global que hizo que todos sus favorecedores canturrearan "Bada ba ba baaa... I'm lovin' it!" (Me encanta). Más importante aún, la corporación ha estado reexaminando y revisando varias de las políticas fundamentales de Kroc. Por ejemplo, ha reducido la tasa de expansión y agregado artículos alimenticios distintos a las hamburguesas a su menú. La compañía también está mejorando el ambiente de sus expendios actuales.

Durante muchos años un componente fundamental de la estrategia del éxito de McDonald's fue hacer crecer las ventas al extender sus operaciones a través de adiciones de nuevos restaurantes. Ahora, ha reducido su tasa de expansión de manera considerable, en algunos casos cerrando restaurantes con bajos estándares de servicio, limpieza y decorado. En 2004, abrió 432 nuevos restaurantes en todo el mundo, y el año anterior sólo 21. Algunas áreas en realidad experimentaron un decremento de expendios de McDonald's en 2003, incluyendo Asia y América Latina.

McDonald's también ha tenido que enfrentar el problema de las siempre crecientes cinturas de los estadounidenses. En 2000, alrededor de 300 000 estadounidenses fallecieron por padecimientos atribuidos al exceso de peso, ocasionando costos al cuidado de la salud por 117 000 millones de dólares. Crecientes preocupaciones sobre la salud y la nutrición, un interés por dietas bajas en carbohidratos y crecientes niveles de obesidad juvenil han llevado a algunos consumidores a apartarse de comi-

das rápidas fritas y a la parrilla a favor de sándwiches y subs con ingredientes frescos.

La comida que engorda de la cadena fue resaltada en un documental premiado llamado *Supersize Me* (Yo de súper talla), que seguía al director de la película, Morgan Spurlock, mientras comía exclusivamente en varios restaurantes McDonald's durante 30 días. Spurlock subió 25 libras de peso y empezó a sufrir una variedad de padecimientos médicos muy publicitados. Agregando a la imagen negativa, varios consumidores han demandado a McDonald's por contribuir a sus problemas de obesidad. El efecto acumulado fue un cúmulo de mala publicidad dirigida a McDonald's, que originó el anuncio de la compañía de que ya no ofrecería raciones de tamaño gigante.

Mordida grande a la Big Mac

Una compañía de comida rápida que ha abrazado una posición orientada a la salud es Subway. En enero de 2000 contrató a un joven llamado Jared como su portavoz. Jared había perdido casi 250 libras simplemente al comer los mismos sándwiches bajos en grasas de Subway todos los días durante casi un año y su historia fue contada innumerables veces en anuncios de televisión y presentaciones en programas de charlas. En 2002, Subway sobrepasó a McDonald's en el número de expendios en Estados Unidos. A nivel global, Subway opera más de 21 000 franquicias en 75 países y reportó ventas de 6 800 millones de dólares en 2004, más o menos una tercera parte de las de McDonald's. "Nuestro tamaño ni siquiera se acerca al tamaño global de McDonald's, pero se siente muy bien derrotarlos en el terreno doméstico", comentó un vocero de Subway.

En tanto que Subway se posiciona como la alternativa de comida rápida sana, otras cadenas intentan atraer a los más pesados (sin intención de burla) de los comedores de comida rápida al elaborar artículos del menú que saben muy bien, pero que de ninguna manera se les puede llamar saludables. En noviembre de 2004, Hardee's introdujo su Monster Thickburger, que presenta doble ración de carne, cuatro rebanadas de tocino y tres rebanadas de queso amarillo. Este conglomerado carnívoro registra su peso en 1 418 calorías y más de 100 gramos de grasa. En comparación, la hamburguesa más indulgente de McDonald's, la Double Quarter Pounder con queso, tiene la mitad de calorías y 40 gramos de grasa. Las ventas de algunas tiendas Hardee's habían subido 7% un año después de la introducción de la enorme hamburguesa.

Una nueva categoría de restaurantes llamados "rápido-casual" ha estado creciendo constantemente en los últimos años. Los clientes de estos establecimientos colocan sus pedidos en los mostradores, pero la atmósfera es más acogedora y los ingredientes son más frescos que los encontrados en los restaurantes de comida rápida tradicionales. Según un analista de la industria, los restaurantes rápido-casual, como Panera, cobran un sobreprecio a las personas que "quieren ir más allá de la comida rápida, pero necesitan su comida pronto". Para fines de 2004, Panera tenía 741 cafés-panadería en todo Estados Unidos e ingresos de casi 500 millones de dólares, un incremento de 31% sobre el año anterior.

Conforme McDonald's empezó a perder participación de mercado ante la avalancha de restaurantes rápido-casual, comenzó a invertir en cadenas rápidas-casual, como Pret A Manger, Chipotle Mexican, Rotisserie Grill y Boston Market. El plan de la empresa de extender estas cadenas por todo Estados Unidos y el extranjero complació a muchos franquiciatarios, a quienes emocionó la posibilidad de operar estos nuevos restaurantes. Sin embargo, sólo unos años después de adquirir Donato's Pizzera y Fazoli's, McDonald's se deshizo de estas unidades de pobre desempeño, supuestamente para concentrarse en sus restaurantes insignia.

Cocinando nuevas estrategias para el futuro

Conforme McDonald's ha reducido el número de aperturas de nuevas tiendas, empezó a diseñar formas de reconectarse con los adultos. Uno de sus primeros pasos fue desarrollar nuevos platillos para sus menús. Desde que los Chicken McNuggets hicieron su debut en 1983, la compañía no había tenido ningún lanzamiento importante de nuevos productos. Esperando revertir la tendencia, la empresa introdujo una línea de ensaladas premium, agregó una botella de agua y un podómetro y lo comercializó como "Comidas felices activas para adultos". Desde entonces, también ha desarrollado una ensalada de frutas y nueces, tiras de carne blanca de pollo y ha empezado a ofrecer rebanadas de manzana y jugo como alternativas a las papas fritas y refrescos con las Comidas felices.

Para estimular más tráfico en el desayuno, lanzó la premier del McGriddle en junio de 2003. Integrado por dos hot-cakes cubiertos de miel, huevos, queso y carne, el McGriddle no puede ser llamado saludable, pero fue un éxito instantáneo. Y la compañía está decidida a seguir creciendo con ese ímpetu. Aunque el café ha crecido en popularidad en la última década, las ventas de café de McDonald's han decrecido 36%. La compañía ahora experimenta con un café premium en un esfuerzo por recobrar el negocio de Starbucks y Dunkin' Donuts, que venden el doble del café que los Arcos Dorados. "Los jóvenes están buscando ese sabor robusto y el café de McDonald's se ha mantenido igual", comentó un franquiciatario de McDonald's.

Para ayudarse a competir con las cadenas de sándwiches tanto en casa como en el extranjero, McDonald's está probando una línea de sándwiches tostados de estilo

delicatessen llamados "Oven Selects". "Los sándwiches superan las ventas de hamburguesas por diez a uno", comentó Russ Smyth, presidente de McDonald's Europa. "Allí tenemos una gran oportunidad."

La mayoría de estos nuevos productos también vienen con la ventaja de una etiqueta de precio más alto, lo que elevará el valor promedio de las cuentas, e incrementarán las ventas de las tiendas. Sin embargo, McDonald's también ha conservado su compromiso de proporcionar valor a sus clientes y ofrece el Pound Saver Menu en Reino Unido, el Amazing Value Menu en Asia y el Dollar Menu en Estados Unidos.

Para mejorar aún más la experiencia para sus clientes, McDonald's ha estado actualizando sus instalaciones físicas y el servicio. Ha impuesto normas de control de calidad más estrictas y tiene varias formas de monitorear si las unidades individuales se ajustan a ellas, incluyendo encuestas entre los consumidores y compradores misteriosos. Éstos se hacen pasar por clientes regulares y toman nota de todo lo relacionado con la calidad y el servicio, incluyendo si fueron recibidos con una sonrisa, cuánto tiempo tardaron en recibir sus alimentos y si su orden se la sirvieron completa.

Después de que los clientes se quejaron de las largas filas en la ventanilla para atender el servicio en los autos, McDonald's empezó a reforzar el personal y redujo el tiempo de espera en 12% a partir de 2001. Además, la mayoría de las ubicaciones de McDonald's ahora aceptan tarjetas de débito y crédito y en más de 6 500 de sus establecimientos hay disponible acceso inalámbrico a Internet.

Más allá del menú, quizá el cambio más visible de McDonald's haya sido la nueva estrategia promocional que adoptó bajo la guía de Larry Light. Cuando llegó en 2002, eliminó más de 20 campañas distintas que se presentaban por todo el mundo. Light desafió a las agencia de publicidad de la compañía para que presentaran un mensaje coherente que pudiera usarse a escala global. La ganadora fue una empresa alemana con su línea final de "Me encanta", anexa a una melodía pegajosa. Light luego permitió que cada mercado adaptara sus propios anuncios alrededor del lema y se ha vuelto ubicuo en casi todo el mundo.

La nueva campaña empezó a correr en el otoño de 2003 y los primeros anuncios de televisión tenían un sentido moderno hip-hop que muchos consideraron que dieron nueva energía a la cansada marca. Un franquiciatario alabó los beneficios de la nueva campaña al comentar: "Después de 37 años, he tenido la oportunidad de ver muchas campañas distintas y altas y bajas en publicidad, pero este posicionamiento es un cambio que deja sin aliento". En 2004, la revista *Advertising Age* proclamó a McDonald's el "mercadólogo del año".

En otra parte del frente promocional, el cambio está en curso. La larga asociación exclusiva de McDonald's con Disney terminó en 2005. Durante 10 años, McDonald's fue el único restaurante de comida rápida con lazos promocionales con Disney y disfrutó ir sobre las olas del éxito de Disney cuando presentaba éxitos animados como *El rey león*. Para reemplazar a Disney, McDonald's firmó un contrato de dos años con DreamWorks que empezará con una promoción ligada a *Shrek 3* en 2007. El nuevo acuerdo también da a McDonald's la flexibilidad de asociarse con otros estudios.

Separarse de Disney y suscribir un contrato no exclusivo con DreamWorks son indicaciones de que McDonald's quiere ampliar su enfoque de mercado. Otra señal es la búsqueda intensa de los adolescentes y jóvenes adultos con "Big MacMeal Tracks", una promoción por tiempo limitado que dio a los clientes la oportunidad de descargar una canción de Sony con la compra de cada Big Mac. Según un ejecutivo de Sony, "en mis 30 años en el negocio, nunca vi una máquina de marketing más efectiva que el programa que realizamos con McDonald's. Su habilidad para ejecutar el programa casi no tuvo fallas y eso fue en seis países".

Ésa es música para los oídos de Light, el hombre que está detrás de esas estrategias promocionales. Según él, "la marca tiene que estar en evolución constante para mantenerse fresca y contemporánea a fin de satisfacer los deseos del cliente. No hay límite". Ciertamente, Ray Kroc estaría de acuerdo. Los visionarios reconocen que el cambio es la única constante. El reto está en anticipar la dirección y responder con la estrategia correcta.

Preguntas

1. Describa varios ejemplos del caso que reflejen una planeación estratégica del marketing y varios más que representen planeación estratégica de la compañía en McDonald's.
2. ¿Dónde colocaría a los restaurantes de comida rápida de McDonald's en los tres modelos de planeación presentados en el capítulo 20? ¿Qué deducciones sacaría de las colocaciones?
3. ¿Cómo afecta el número de expendios McDonald's la implementación de sus esfuerzos de marketing?



CASO 2

BlackBerry

Preservar suposición como líder del mercado

Originalmente una costosa novedad, los teléfonos celulares eran usados principalmente por ejecutivos de negocios que consideraban que debían estar accesibles en todo momento. A lo largo de la década de 1990, estos teléfonos móviles crecieron en popularidad y capacidad de compra y con el tiempo muchas personas de negocios los tenían. Para finales de la década, también habían atraído a muchos consumidores que apreciaban su conveniencia para uso personal.

La siguiente revolución en la comunicación inalámbrica fue iniciada por Research in Motion (RIM), una pequeña compañía con sede en Waterloo, Canadá. Introdujo al mercado un asistente digital personal compacto (PDA) con un diseño fácil de usar que podía enviar y recibir correo electrónico casi de cualquier parte. Llamado BlackBerry, atrajo una base central de usuarios fanáticos, primordialmente ejecutivos, que lo vieron como un accesorio de negocios indispensable. En 2003, Oprah Winfrey dijo del BlackBerry que era una de sus "cosas favoritas". Un funcionario de la Agencia de Protección Ambiental (EPA) expresó: "Creo que es la mayor innovación técnica. Mucha gente se queja de los nuevos sistemas, pero las BlackBerry son aclamadas casi universalmente". Hasta se acuñó un término para describir la naturaleza adictiva del dispositivo: CrackBerry.

De manera inevitable, otras compañías empezaron a desarrollar sus propias unidades de mano para correos electrónicos, algunas con características agregadas, como un teléfono celular y hasta capacidad de reproducir música. Después de dominar el mercado PDA corporativo durante varios años, RIM llegó a un cruce de caminos. La empresa se vio obligada a decidir si debía mantenerse en la ruta y continuar concentrándose en los usuarios de negocios, o extender su enfoque y también dirigirse al mercado de consumo con funcionalidad adicional. Esta decisión se volvió aún más crucial cuando el nombre más grande en software de cómputo de escritorio, Microsoft, decidió ingresar al mercado de correo electrónico inalámbrico.

Desarrollo de un dulce producto nuevo

Como tantas compañías de tecnología que surgieron a fines del siglo XX, RIM empezó con una deserción universitaria. En 1984, Mike Lazaridis, un estudiante de ingeniería eléctrica, dejó la escuela para desarrollar software de teleprompting. Después de un tiempo, se interesó en la noción de enviar información de computadoras corporativas a redes de localización inalámbricas y vio la Internet y la proliferación del correo electrónico como su oportunidad de hacerlo posible. Llamó a Jim Balsillie, graduado del programa de maestría de Harvard, y juntos vendieron la idea de Lazaridis a inversionistas.

El primer BlackBerry salió al mercado en 1998 y presentaba un diminuto teclado QWERTY que replicaba la colocación de las teclas alfabéticas de un teclado de computadora normal. El dispositivo era comparable en tamaño a un localizador y operaba exclusivamente en la red de datos de localizador de BellSouth. El correo electrónico dirigido a una computadora de hogar o del trabajo se transmitía de inmediato al BlackBerry del receptor. Los propietarios se volvieron adeptos a manipular sus pulgares para teclear mensajes de correo electrónico en estos dispositivos de mano, contrayendo lo que llegó a conocerse como el "pulgar BlackBerry".

RIM comercializó los primeros BlackBerry a ejecutivos corporativos de alto nivel que rápido se volvieron adictos a la capacidad de recibir y enviar correos electrónicos prácticamente en cualquier parte y a cualquier hora. Esto llevó a muchos de ellos a requerir que su personal también se convirtiera en usuarios de BlackBerry, medida que ha encontrado respuestas mixtas. Si bien muchas personas de negocios aprecian el mantenerse en contacto con el trabajo sobre bases constantes, algunas resienten el sentirse atadas a la oficina por las BlackBerry. "Todavía creo en la premisa de que alguien en mi posición tiene derecho a cierto tiempo personal", comentó un empleado del Departamento de Defensa de Estados Unidos. "He escuchado a varios que dicen que matarían por tener uno, pero a mí no me agrada el hecho de que estoy atado electrónicamente las 24 horas los siete días de la semana." Un vicepresidente del Servicio Postal estadounidense explicó que muchas esposas de sus gerentes también se han quejado. "Dicen que sus maridos prestan más atención a su BlackBerry que a ellas durante la cena."

Sin embargo, la mayoría de los usuarios exaltan los beneficios de sus BlackBerry. Por ejemplo, cuando los empleados salen de vacaciones, hay menos necesidad de asignar a alguien para cubrirlos ya que pueden mantenerse en contacto con regularidad mediante el dispositivo. Los BlackBerry también ayudan a los usuarios a administrar la cantidad de trabajo que tendrán al regreso de sus vacaciones o viajes de negocios. "Hago muchos viajes y de esta forma no regreso a la oficina para recibir una oleada de información", declaró otro empleado del Departamento de Defensa. Además, proporciona a los trabajadores más flexibilidad, porque de manera inalámbrica pueden actualizar sus programas sin tener que llamar a la oficina o encender sus compuradoras portátiles.

Acceso a nuevos mercados fructíferos

Más de tres millones de personas tecleaban su correo electrónico vía BlackBerrys en mayo de 2005, siendo usuarios corporativos la mayoría. RIM había tenido éxito al dirigirse a compañías financieras, empresas farmacéuticas y del cuidado de la salud, despachos de abogados y negocios de bienes raíces. El gobierno también ha adquirido grandes volúmenes, que representaba casi 10% de la base de clientes de RIM a fines de 2004. "Tomé en mis manos esta cosa, entendí cómo funciona y comprendí que cambiaría las vidas de los ejecutivos de la EPA, y francamente así fue", declaró el director asistente de análisis de información de la EPA. Para ayudar a los departamentos de tecnología de la información a administrar el uso de las BlackBerrys por parte de sus empleados, RIM también desarrolló un software que se ubica en el servidor de la organización.

Para tratar de ampliar su atractivo para una mayor audiencia, RIM introdujo un BlackBerry en 2002 que a la capacidad de correos electrónicos agregó un teléfono y un navegador de red. Sin embargo, la funcionalidad agregada creó problemas operativos y hasta el servicio generalmente excepcional de correos electrónicos se resintió. Los nuevos modelos intentaron resolver estos problemas, culminando con la serie BlackBerry 7100. Por 199 dólares y una suscripción mensual de alrededor de 60 dólares, el "teléfono inteligente" 7100 presenta una pantalla generosa y un teclado/digitador que condensa todo el alfabeto en 14 botones, con dos caracteres compartiendo una tecla. Para ayudar a los usuarios a navegar este dispositivo y reducir lo que tienen que teclear, RIM desarrolló un software SureType que automáticamente reconoce las palabras al formarse y ayuda con la ortografía y gramática.

"El nuevo 7100 se abre a una audiencia de individuos más amplia, en lugar de sólo compañías", observó un analista de la industria. "Todavía no alcanzan el punto en el que en verdad lleguen a las mamás y papás del futbol... pero, lo que es atractivo, es que está ampliando el encanto de BlackBerry." Según RIM, su estrategia con el 7100 no era necesariamente llegar al consumidor promedio, sino tratar de alcanzar al "prosumidor", que se define como un comprador individual, tal vez un profesional o persona de negocios. También empezó a dirigirse con mayor intensidad a compañías más pequeñas y de tamaño mediano para la venta de varias unidades.

Inicialmente, RIM vendía BlackBerry directamente a los usuarios y les proporcionaba tiempo-aire al comprarlo a operadores de celulares. Más adelante cambió al uso de los proveedores de servicio celular como el canal de distribución primario para el dispositivo. Y conforme RIM amplió su enfoque más allá de los clientes corporativos para dirigirse a usuarios finales, lo mismo hicieron los proveedores. Por ejemplo, AT&T Wireless empezó vendiendo BlackBerry exclusivamente a través de su fuerza de ventas corporativa directa, pero pronto empezó a ofrecerlos en sus ubicaciones detallistas y a través de su sitio de red.

En 2005, los BlackBerry se vendían a través de 95 proveedores distintos en 40 países en más de 50 000 ubicaciones detallistas. RIM reportó ventas de 135 000 millones de dólares y un ingreso neto en exceso de 210 millones; dos años antes, la compañía había anunciado una pérdida neta de 130 millones. Casi 80% de sus ventas se originaban en América del Norte, con la mayor parte del resto generado en Europa. Las esperanzas de RIM de extender sus operaciones a Japón y Corea del Sur estaban restringidas por una barrera tecnológica. En esos países, diferentes normas del servicio celular hacen que el BlackBerry sea incompatible con las redes celulares locales.

En un intento por extender más su base de clientes e incrementar sus ingresos, RIM empezó a vender software BlackBerry a otros fabricantes de aparatos manuales. Compañías como Motorola, Nokia y Siemens han incorporado la tecnología BlackBerry a sus dispositivos, compitiendo así directamente con los aparatos de mano de RIM. No obstante, algunos de estos fabricantes exhibieron cierta renuencia en relación con esta estrategia. "Intentaremos no trabajar con RIM", insistió un gerente general de Nokia. "Pero alguien que compra un teléfono de RIM no está comprando uno de los nuestros. Y queremos ser el proveedor de dispositivo manual de correo electrónico móvil preferido."

En un lío competitivo

Tales asociaciones y contratos de licencia complican un entorno cada vez más competitivo en una industria que creció casi 17% en 2004, a 4 300 millones de dólares en ventas. Se vendieron más de 12.3 millones de PDA en todo el mundo, y los teléfonos inteligentes obtuvieron las mayores ganancias. Un teléfono inteligente es un dispositivo manual que combina la funcionalidad de un PDA con un teléfono móvil. En Estados Unidos, RIM tiene una participación de 42% del mercado de teléfonos inteligentes, seguido por Palm con 26%. El producto más reciente de Palm en esta categoría, el Treo 650, recibió alabanzas de los críticos por su teclado completo, su cámara y su óptima tarjeta de memoria que transforma el Treo en un reproductor MP3 capaz de almacenar 300 canciones. Para usuarios que quieren un dispositivo que llame mucho la atención, el Treo 650 lo tiene en abundancia. "Cuando coloco al Treo junto a un BlackBerry, nadie se va a llevar el BlackBerry", manifestó el director ejecutivo de un despacho de abogados responsable de decidir si cambiaba a sus empleados del BlackBerry al Treo. Sin embargo, su mayor tamaño y un precio inicial de 499 dólares fueron vistos como desventajas por muchos que consideraron que el poderoso dispositivo seguiría fuera del alcance de una buena porción del mercado potencial. Anticipando que los usuarios de negocios tal vez integrarían la mayoría de los compradores de Treo, Palm ensam-

bló una fuerza de ventas para ayudar a sus proveedores de servicios celulares a acercarse a los clientes corporativos potenciales.

T-Mobile trató de mantener el paso con su teléfono inteligente, el Sidekick II, más dirigido al usuario "informal" y comercializado a una audiencia más joven. Sus capacidades de correo electrónico y de voz fueron criticadas por no ser tan funcionales como las de BlackBerry, pero el dispositivo fue alabado por su teclado y cámara amables con el usuario. Sin embargo, el Sidekick II carece de un reproductor MP3, lo cual puede reducir su atractivo para los "hipsters" a los que se dirige T-Mobile.

Pero RIM encara ataques en dos frentes, conforme dos pesos pesados se vuelven más serios acerca del correo electrónico inalámbrico. Desde el punto de vista del hardware, Dell ha estado considerando la posibilidad de modificar su línea Axim de organizadores electrónicos para competir con el BlackBerry. Los nuevos teléfonos inteligentes Axim presentarían software de Good Technology, la misma compañía ahora asociada con Palm para el Treo 650. "Dell puede ofrecer el componente de hardware a un precio mucho más bajo (que el de BlackBerry), que es el modelo Dell", comentó un analista de la industria. Con el hardware integrando casi 70% de las ventas de RIM, esto indudablemente es una situación amenazante para el fabricante del BlackBerry.

Al mismo tiempo, el desarrollador de software más grande y exitoso del mundo ha estado refinando sus capacidades de correo electrónico inalámbrico. "Microsoft se propone matar a BlackBerry", afirmó con rudeza un conocedor de la industria. Para hacerlo, Microsoft ha estado actualizando su software Windows Mobile y ha estado activo otorgándolo bajo licencia a varios desarrolladores de hardware. Además, ha desarrollado software que proporcionará libre de cargo a los clientes que adquieran un servidor de correo electrónico Microsoft Exchange. (Un servidor es una computadora que proporciona información o software a otras computadoras enlazadas a una red.) Esto hace posible que un cliente envíe correo electrónico desde su servidor Microsoft Exchange a los dispositivos inalámbricos de mano de sus empleados. Sin duda, esto ayudará a las ventas de los dispositivos de correo electrónico inalámbricos operados por Microsoft. Y la compañía tiene una ventaja inherente, ya que muchas personas ya se sienten cómodas usando su software, como Microsoft Excel y Windows, los cuales estarán incorporados a Windows Mobile. "Los PDA con base en Microsoft se han ganado el favor debido más que todo a su afinidad con el mercado Windows PC y la habilidad de Microsoft de atraer a más de 30 licenciatarios de todo el mundo", explicó un analista de la industria.

Pero el director ejecutivo de RIM no parece preocupado y ha expresado toda su confianza en sus dispositivos y software BlackBerry. "La complejidad se enmascara en este dispositivo simple y amable con el usuario", declaró Lazaridis. "Ésta es una solución que ha evolucionado y se ha desarrollado, pasando por una prueba de fuego. Cualquier competidor tendrá que pasar por eso. Lo hemos hecho bien, tenemos la marca y sabemos cómo hacer estos dispositivos. Es un estándar muy elevado para tratar de igualarlo." Un vicepresidente de marketing de T-Mobile estuvo de acuerdo. "Es adictivo. Se le da uno a la gente y no quiere regresarlo. Nadie hace el correo electrónico mejor que BlackBerry."

Preguntas

1. ¿Cuál parece ser la misión organizacional de RIM? ¿Ha cambiado a lo largo de la vida del BlackBerry?
2. Describa las estrategias de crecimiento de producto-mercado que RIM ha buscado con BlackBerry. ¿Qué ajustes ha tenido que hacer la empresa en su mezcla de marketing conforme su estrategia cambia?
3. ¿Cómo posicionaría usted la serie BlackBerry 7100 en el mercado? ¿Cómo la distinguiría de sus competidores?
4. ¿Qué medidas del desempeño de marketing deben usarse para el BlackBerry? ¿Y para el Windows Mobile de Microsoft?

CASO 3 El Mercado del té en Chile

Elaborado por: Alexis Gutiérrez Caques
Coordinador de Marketing de la Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad Santo Tomás, Chile.

Eso de que "sobre gustos no hay nada escrito" resulta casi una falacia cuando se habla del consumo de té en Chile y en el mundo. Y más aún si es un producto beneficioso para la salud que, a pesar de contener la misma sustancia estimulante que el café, no está contraindicado para cardiacos. Estacional, caliente, frío, en hoja, bolsita o aromatizado, se apetece universalmente. El té, originario de Asia, de donde provienen las mejores variedades, se ha convertido en uno de los líquidos más preferidos por la gente.

En Chile, en términos de volumen, el mercado del té no crece más allá de 2%, pero es muy estable y altamente competitivo, y tampoco lo afectan los síndromes recesivos de la economía, porque es un alimento muy arraigado y de gran tradición. Chile lidera el consumo de té en Latinoamérica, con altos índices per cápita en los estratos

medio-bajo y bajo (aproximadamente un kilo al año), lo que lo ubica entre el sexto y séptimo lugar en el mundo, después de Irlanda (tres kilos), Rusia, Reino Unido, Turquía e Irak. Sobre todo para los sectores populares, es un alimento de consumo diario, llenador por la mezcla de té-azúcar, además de ser reconfortante y calórico.

Las tendencias del mercado actual han incidido mucho en el mayor consumo del té envasado en bolsitas en detrimento del té de hojas; también se ha producido un gran incremento en las ventas de los tés de yerbas.

Este mercado ha ido evolucionado de un producto innovador a otro de mayor calidad, aumentando la participación de los tés de Ceilán, que corresponden aproximadamente a 25% de la demanda total.

Como producto importado, los competidores dependen de su precio en el mercado internacional. Si proviene de países vecinos es de inferior calidad y precio, vendido como té corriente y mezclas variadas o *blends*. En cambio, para los tés de Ceilán, provenientes de Sri Lanka, Singapur y otros países de reconocido prestigio, se les carga 6% la cuota de importación, lo que significa que su precio y calidad son más altos que los de los corrientes, y que su público objetivo se concentra principalmente en lo estratos medio-alto y alto.

Cada uno con lo suyo

La cancha ya está rayada. A la hora del sabor, precio, calidad e imagen, los líderes del mercado se confrontan para mantener y aumentar su participación. La publicidad va orientada a resaltar la imagen del producto, y se realizan grandes inversiones y esfuerzos para enfrentar, informar y agradar al consumidor potencial.

Frigosam, Cambiaso Hermanos, Samba y Coprona con Lipton y Orjas de Nestlé son las alternativas a la hora de elegir, y coinciden en que su objetivo está orientado a quien influye en la compra: la "dueña de casa", que compra para el grupo familiar, con pleno conocimiento del precio y la calidad.

Un alto ejecutivo de Té Samba señala que su producto va destinado a sectores medio y medio-bajo y lidera el segmento aproximadamente con 20%. Su inversión en publicidad es casi nula si la comparamos con la competencia, "pero el ama de casa, además de comprar el producto clásico de la canasta, se beneficia con más servicio. Para esto hemos implementado una campaña de regalos y promociones en los puntos de venta, con resultados muy gratificantes". El cliente asocia Samba con la buena calidad y el precio justo, "ellos confían en nosotros". Su estrategia es clara: "beneficiarse con las debilidades de la competencia y mantener la confianza".

En cambio, el tradicional té Sir Thomas Lipton, de Coprona, está presente en más de 90 países y en Chile desde la década de 1980. El gerente de producto de Té Lipton (Unilever Chile), cuenta que "de los Ceilán importados, el de Lipton es el premium, además de contar con la mejor imagen, tradición y leyenda en el mercado". Su fortaleza se basa en la calidad y no en el precio, y en virtud de la calidad responden al consumidor. Su mercado objetivo es "el público conocedor del buen té", que lo distingue por el aroma, el color y la suavidad.

Cambiaso contra Unilever

Cambiaso Hermanos participa en el mercado principalmente con té Supremo, yerbas Supremo, Ceylán Supremo. Además de Superior, Mildred Tea, Aromas y Té Samba Unilever, su principal competidor, tiene su producto té Club, Ceylán Tea, Hierbas Silvestre y Lipton, entre otros.

Ambas empresas lideran el mercado nacional, en cuanto a volumen y ventas, compiten en las diversas variedades, y también en yerbas, para satisfacer a toda la gama de consumidores.

El té de la mesa larga, de la amistad, de los "hippies" y los "lanas" (Club), y el que está presente en los Momentos Supremos, en la Teletón y que "ha regalado más autos en Chile", son los más apetecidos por los consumidores.

Sus clásicos productos económicos La Rendidora de Supremo y Etiqueta Roja de Club, son los más consumidos junto con las variedades más finas de Ceilán, donde ambas marcas compiten con el tradicional "Royal Ceilán", de Lipton. Y si de innovar se trata, Cambiaso Hermanos lanzó el "Sabor Redondo en té", Ceilán Express, desarrollado en el papel filtro de la bolsita redonda que entrega la infusión concentrada e instantánea en un menor tiempo. Este sabor redondo va dirigido a la gente más joven, a aquellos que les gusta cambiar.

Los ejecutivos señalan que el principal factor que explica el alto consumo se debe a que el té pertenece a la canasta básica de los alimentos, y está presente en los desayunos, almuerzos y hora del té de muchas familias chilenas.

Si bien se trata de una categoría con un desarrollo bastante estable y que muestra tasas de crecimiento similares a las de la población, esto no significa que las distintas empresas del sector no estén concentradas en dar forma a distintas estrategias para seguir profundizando este aumento en su demanda.

Para Unilever, el desarrollo debe venir por hacer crecer este mercado en "valor", para lo cual se ha focalizado en entregar productos con un mayor valor agregado. En esta línea, por ejemplo, Lipton lanzó sabores frutales, los cuales son muy demandados por los segmentos más jóvenes y consumidos a cualquier hora del día. Al observar los datos de consumo, piensan que en el país todavía hay mucho camino por recorrer en este tema, porque en países europeos las variedades con sabor llegan a ser 20% del mercado y en Chile sólo es de 3%.

Para Cambiaso, si bien una forma de aumentar el consumo del té es incorporar nuevos consumidores a través de nuevas propuestas de productos, diferenciados a través de sabores, orígenes y tipos de empaques, el creci-

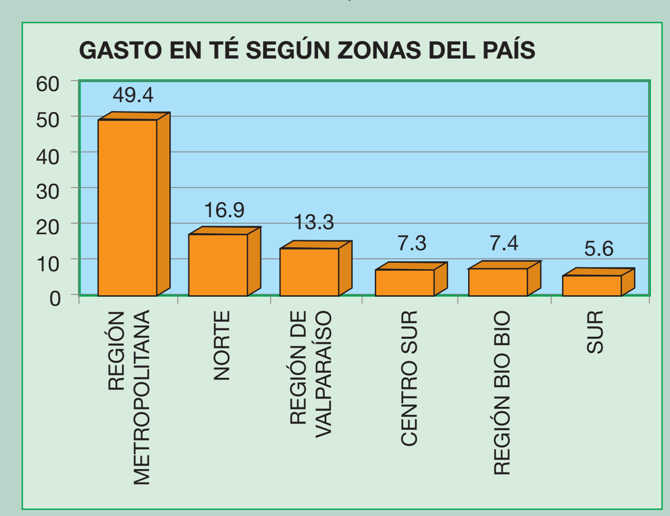
miento mayor, en términos proporcionales, sigue estando en el Té Negro, principalmente de origen Ceilán.

Distribución del gasto

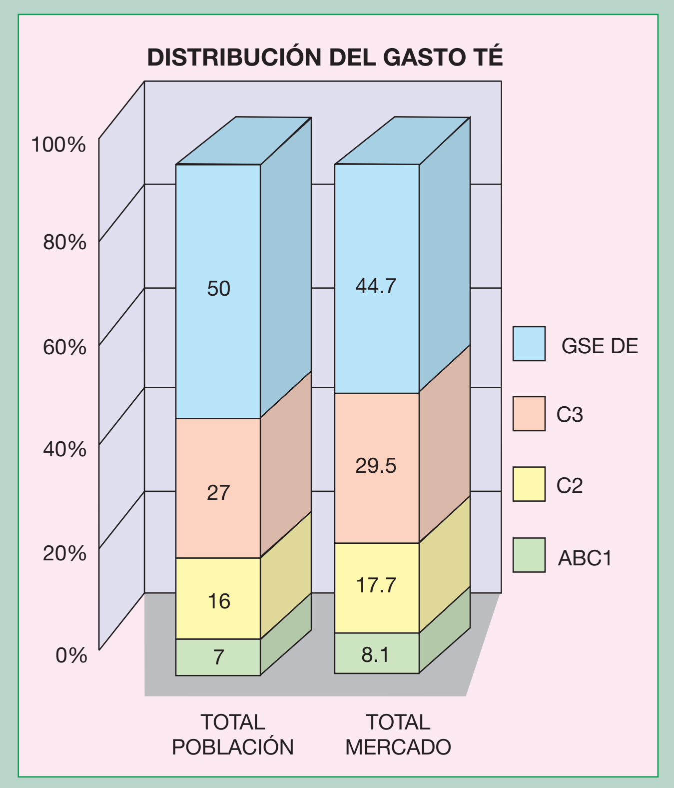
El té es uno de los bebestibles más importantes y consumidos en Chile. Sus múltiples variedades y sabores hacen posible que los consumidores tengan más opciones a la hora de elegir.

Un estudio de Latin Panel de dicha categoría durante un año móvil (mayo de 2005 a abril de 2006) mostró las siguientes conclusiones principales:

- En lo que respecta a los formatos de consumo, quedó de manifiesto que la "bolsita" es preferida en 60% y que en segundo plano está el Té en hoja, con 40%.
- 100% de las familias del país compró al menos una vez en el periodo alguna de sus variedades.
- Al visualizar el comportamiento del consumo en cada zona del país, se observa que de cada $100 gastados en té, la mitad se hace en la Región Metropolitana, la cual concentra prácticamente 50% de este gasto. También se destaca la zona Norte (ver gráfico).
- En relación con las preferencias que tiene la población, el té natural es el preferido por los consumidores, seguido por el té con sabor y luego el recién conocido té verde.
- En promedio, un hogar gasta $11 400 al año en esta categoría, siendo los grupos de más alto poder adquisitivo los que más gastan.
- Prácticamente todos los grupos socioeconómicos otorgan la misma importancia al té (ver gráfico).
- En promedio, un hogar compró 17 veces esta categoría en el periodo señalado.
- Finalmente, el canal más importante para la adquisición del té es el supermercado, seguido por los almacenes tradicionales y las ferias.



Fuente: Latin Panel.



Fuente: Latin Panel.

El té verde gana terreno

En el último año se ha producido un auge del té verde, básicamente por sus propiedades benéficas, su poder antioxidante y su aporte en la prevención de las caries, ya que en su estado natural contiene flúor.

Considerando lo anterior, Cambiaso, a través de Supremo, introdujo su variedad té verde Sencha japonés, que es bastante suave, y el té verde con limón, que es de origen chino y al que se le agregaron aceites esenciales de limón para que fuera más agradable para el consumidor.

Por su parte, en Unilever piensan que lo que ha pasado es que se han difundido profusamente sus propiedades antioxidantes, que aunque son casi las mismas del té negro, "se han comunicado más y se le atribuye mucha relación con los pueblos asiáticos y por esto se ha puesto de moda". Lipton respondió a este aumento de demanda con su variedad té verde con menta, que le da un sabor adaptado al paladar de los chilenos.

Las buenas hierbas

Llevar la antigua tradición de utilizar distintas hierbas para hacerse una "agüita" a un producto envasado, ha sido otra de las estrategias de las empresas del sector para seguir desarrollando esta categoría.

Para los ejecutivos de Unilever, si bien el consumo de este tipo de infusiones ha aumentado, se trata de un mercado diez veces más pequeño que el del té, ya que por "cultura", los chilenos acostumbran a prepararlas arte-

sanalmente y sólo en los grupos de mayores recursos es habitual encontrarlas. Lipton participa en este segmento con un completo surtido de hierbas, siendo Matico y Selección de Hierbas las últimas en entrar al mercado.

Té Supremo (Cambiaso) tiene una amplia variedad dentro de esta categoría, Matico, Paico, tilo y manzanilla, a lo que se suma una completa línea de infusiones benéficas, que son mezclas de hierbas especialmente diseñadas y orientadas al bienestar de las personas, que ayudan a una vida más sana y alivian algunas dolencias.

Preguntas:

1. ¿En qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra el sector industrial del té?
2. Mencione tres características observadas en el caso que le hagan pensar en dicha etapa.
3. Mencione dos variables de segmentación que pudieran emplearse para segmentar el mercado de un nuevo té Ceilán de una marca nueva. Sea específico en las variables, no use sólo categorías generales.
4. ¿Qué estrategia de marca usa Unilever? Fundamente su respuesta.
5. ¿Qué le parece el hecho de que Cambiaso haya dirigido el sabor redondo a los jóvenes?
6. ¿Qué aspectos del ambiente del marketing cree que han influido en el mayor consumo del té envasado en bolsitas y de las yerbas? Comente al menos dos aspectos.
7. ¿Cuál es el objetivo de D & S (Supermercados Ekono y Líder), al decidir comercializar té en bolsitas con su propia marca? ¿Cómo se denomina dicha marca?
8. ¿Qué estrategia de segmentación utiliza Cambiaso para sus productos? Fundamente su respuesta.
9. ¿Qué estrategia de posicionamiento utilizan Té Samba y Té Lipton? Fundamente su respuesta.
10. Determine el gasto para la Región Metropolitana, a nivel de hogares, del consumo de té, sabiendo que de acuerdo con el Censo 2002, la población alcanzó 15 342 251 habitantes y 3 965 019 hogares.
11. Considere que una caja de Té Supremo de 20 bolsitas cuesta $300.00 al público. Los costos variables unitarios ascienden a $170/caja y los costos fijos a $50 000 000. Cambiaso, para su marca, pretende realizar una campaña con un apoyo de publicidad de $50 000 000 y una promoción de un tazón por cada caja, cuyo valor unitario es de $50.00. La inversión total en la línea es de $500 000 000.00 y la tasa de costo de oportunidad es de 8%. Se pide determinar el punto de equilibrio.

CASO 4 La pérdida de una marca fuerte

Elaborado por: Laura Ruiz Esparza_Oteo
Licenciada en Administracion del Instituto Tecnológico Autónomo de México;
y Carlos Mondragón Liévana
Profesor de tiempo completo en el área de mercadotecnia del Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Introducción

Desde 1988, año en que Mattel México obtuvo la licencia de la marca Nenuco, logró posicionarla como líder en el segmento de muñecas maternales, llegando a obtener 80% de participación en el mercado. Sin embargo en 2003, Famosa, empresa juguetera española propietaria de la marca Nenuco, llegó a la conclusión de que no estaba siendo bien manejada en México y que para ese año debería haber tenido una mayor participación, por lo que decidió retirarle la licencia a Mattel México y otorgársela a su principal competidor, Hasbro México. En 2004, la participación de Nenuco en el mercado no llegaba a 20% y, por su parte, Mattel no había logrado posicionar como líderes sus propias marcas.

A principios de 2004, la gerente de marca de la categoría de muñecas maternales, Andrea Ramírez, convocó a una reunión de emergencia a los integrantes de su equipo, con el objetivo de desarrollar estrategias de mercadotecnia que permitieran la recuperación del liderazgo de Mattel y contrarrestara la marca de Nenuco, que seguía posicionada como nombre genérico de las muñecas maternales.

Antecedentes de Mattel

Mattel fue fundada en 1945 en California, Estados Unidos, por los esposos Ruth y Elliot Handler, con la colaboración de Harold "Matt" Matson. El perfil de esta empresa en aquel año era la producción de marcos para

fotografía, pero poco tiempo después Elliot desarrolló un área dedicada a producir muebles para casas de muñecas a partir de los desechos obtenidos de los marcos. Después de unos años, Matson decidió dejar de participar en el negocio y fue en ese momento cuando los esposos Handler determinaron enfocar todos sus esfuerzos a la fabricación de juguetes.

En 1959, debido al éxito obtenido a partir de las ventas de las casas de miniaturas e inspirada en muñecas de papel con las que jugaba su hija, Ruth Handler pensó en crear figurillas en tercera dimensión. Estas muñecas tenían como objetivo el que las niñas pudieran hacer realidad sus sueños. Basada en el diminutivo del nombre de su hija Bárbara, la muñeca Barbie pronto se convirtió en el juguete favorito, y logró ocupar el primer lugar durante varias generaciones de niñas, llegando a obtener el liderazgo en la historia de la industria de muñecas. Todavía en 2005 es una marca de tradición que se encuentra en la primera mención (*top of mind*) tanto de niñas como de madres cuando se les pide que mencionen el nombre de una muñeca.

Se desarrollaron extensiones de línea con el lanzamiento de Ken, Skipper y Theresa y Kira, esposo, hija y amigas de Barbie. En 1965, esta muñeca le permitió a Mattel obtener una ganancia de 100 millones de dólares y la compañía logró su presencia en la revista *Fortune 500*. En 1999 Barbie se convirtió en la muñeca con mejores ventas a nivel mundial, con 1 500 millones de dólares al año.

En general, Mattel ha desarrollado estrategias de mercadotecnia acertadas, pero ha tenido también fracasos importantes. En 1977 introdujo el sistema “Intellivision home video entertainment”, y seis años después reportó pérdidas por casi 400 millones de dólares. Su segundo gran tropiezo fue en 2002, con la pérdida de la licencia para comercializar la marca Nenuco.

Desarrollo cronológico de Mattel

1968

Nace Hot wheels, coche en miniatura que a mediano plazo llegó a 41 millones de niños. La marca se amplió al segmento de adultos como artículo de colección.

A partir de 1975 compra:

- Corolle, S.A., fabricante francés de muñecas de colección de alta calidad.
- Toys Ltd., fabricante inglés de modelos de coche a escala.
- Aviva Sports Inc., productor inglés de juguetes deportivos.
- Metaframe, vendedora de productos para mascotas.

Adquisición de derechos y licencias

- J. W. Spears & Sons. Adquiere los derechos para vender “Scrabble” (juego de mesa)
- Cabbage Patch. Adquiere los derechos para producir y distribuir la marca de muñecas más populares en la categoría de grandes muñecas.
- Bluebird Toys Pcl. Adquiere la licencia para comercializar Polly Pocket (1995).
- Nickelodeon. Adquiere el contrato para comercializar los personajes de las caricaturas Jimmy Neutron.
- Ferrari. Adquiere los derechos para producir juguetes, ropa, accesorios y productos de colección (1996).
- Harry Potter. Adquiere la licencia para producir y comercializar muñecos, rompecabezas y personajes de colección basados en sus películas.
- Famosa. Adquiere la licencia para comercializar en México la marca Nenuco (1997).
- Max Steel. Adquiere la licencia del producto de Sony Pictures Consumer Products, inspirado en una serie animada de televisión.
- Yu-Gi-Oh. Adquiere la licencia del juego de mesa (2001).

Otros convenios

- Disney Co. Alianza estratégica para desarrollar juguetes, muñecos, juegos y rompecabezas basados en los personajes de Walt Disney (1987). Posteriormente se amplía el convenio para realizar la mercadotecnia de juguetes de la película Toy Story.
- Fisher Price. Fusión con la empresa número uno a nivel mundial en juguetes imaginativos para niños de dos meses a diez anos de edad (1993).
- Tyco toys. Fusión que le da oportunidad de comercializar los personajes de Plaza Sésamo.

Características del mercado de muñecas maternales en México

El segmento de muñecas maternales en México está dirigido principalmente a niñas de entre tres y siete años de edad con un nivel socioeconómico que abarca desde el C alto hasta A (anexo 1). Las niñas de menores recursos económicos tienen acceso a las muñecas a través de las importaciones que se hacen de China y Brasil, que ofrecen copias similares a las originales, pero que no tienen la misma calidad, innovación, ni publicidad que las muñecas ofrecidas por Mattel y Hasbro.

En 2005, las niñas de entre tres y siete años representan 4.8% de la población total en la República Mexicana, para 2010 será de 4.3% y para 2050 solamente 2.6%. Estos datos se respaldan con la proyección del CONAPO (Consejo Nacional de Población), al indicar que la tasa bruta de natalidad en México durante los próximos 45 años irá cayendo en promedio 1.3%.

Los niveles más altos de poder económico A, B y C alto, representan 5.4% de la población total, que a su vez obtienen aproximadamente 66% de la distribución del ingreso del país (anexo 2).

Según estudios cuantitativos realizados por Laura Ruiz, por lo general las madres compran muñecas maternales una o dos veces por año, y generalmente quien decide es la usuaria final. Esto se debe a que la madre busca cumplir los deseos de su hija en el día de su cumpleaños, Navidad o día de Reyes, principalmente en las dos últimas fechas. Es importante señalar que los padres destinan sus aguinaldos o bonos de fin de año a la compra de juguetes en general.

Debido a que las ventas de juguetes son principalmente de tipo estacional, las empresas jugueteras destinan la mayor parte de sus presupuestos para gastos de promoción (publicidad y promoción) en las épocas de Navidad, Reyes y día del niño. Sin embargo, las campañas publicitarias no pueden ser suspendidas en su totalidad el resto de los meses del año, ya que los padres regalan juguetes a sus hijos en fechas como los cumpleaños, las buenas calificaciones y el fin de curso.

En cuanto a los centros de consumo de preferencia, la compra de muñecas maternales se realiza principalmente en tiendas departamentales, de autoservicio y jugueterías. Las tiendas de autoservicio representan la cadena de comercialización más importante para los fabricantes de juguetes, debido a los grandes volúmenes de ventas que realizan y en menos tiempo que los demás comerciantes. En estas cadenas se desplaza 70% de los productos de Mattel.

Las niñas buscan que su muñeca tenga las siguientes características:

1. Que esté de moda y que sea la más innovadora, para obtener reconocimiento en su círculo social.
2. Que cuente con una amplia variedad de accesorios y ropa.
3. Que muestre un rostro de ternura característico de los bebes.
4. Que sea lo más real posible, con mecanismos que les permitan reproducir la satisfacción de las necesidades fisiológicas de los bebés.

En 2005, el mercado de muñecas maternales se encontraba muy atomizado y competido, debido a que las niñas tenían la opción de escoger entre una gran variedad de marcas y modelos, los cuales carecen de diferencias sustanciales. Sin embargo, sólo Mattel y Hasbro son los líderes del mercado por la variedad en su oferta y por el reconocimiento de los consumidores.

El mercado de muñecas maternales se caracteriza por la existencia de dos tipos de consumidores, el comprador y el usuario. Esto significa que los padres de familia, y especialmente las madres, son las compradoras, pero los fabricantes de muñecas deberán convencer también a las niñas, que son las que usan el producto. La madre y la niña suelen coincidir en los mismos atributos que buscan en una muñeca maternal. Adicionalmente, la madre busca otras características, como el respaldo de una empresa, el precio y que el producto sea educativo para su hija. En este sentido, las madres demuestran una importante preferencia por los juguetes que cuentan con el respaldo de Mattel y Fisher-Price, por ser productos de alta calidad, seguridad y, en el caso de Fisher-Price, por considerar a esta empresa como la más educativa para sus hijos desde los primeros meses de vida.

Debido a la poca diferenciación de las muñecas maternales entre los fabricantes competidores, se realizan costosas campañas publicitarias, principalmente en la televisión, considerada como el medio de difusión de mayor influencia y el más eficaz para que el mercado meta conozca la muñeca, sus beneficios funcionales y emocionales y las innovaciones que en cada ciclo de producción desarrollan para intentar mantenerse como líderes del mercado.

Tanto Hasbro como Mattel desarrollan estrategias en los canales de distribución a través de demostradoras que logran que las niñas interactúen con el producto. Estas prácticas representan una barrera de entrada para nuevos competidores. Durante la década de 1990 se incrementó la entrada de muñecas maternales de fabricación china y brasileña, tanto de importación como de manera ilegal, creándose una competencia desventajosa (anexo 3).

El mercado de muñecas maternales en México se divide en tres líneas de producto con dos atributos de diferenciación, con o sin accesorios y con o sin mecanismo. Las líneas de producto son dos:

1. Mini Dolls: simulan la edad de un bebé de entre un mes y dos años, son portátiles, las más baratas en su

categoría, se venden en el primer semestre del año y pueden o no tener accesorios. Un ejemplo es Polly Pocket.

2. Large Dolls: a su vez se subdividen en:

a) Baby Dolls: son muñecas que aparentan la edad de un mes hasta un año y tienen un tamaño mayor al de las Mini Dolls. 70% de sus ventas se realizan unas semanas antes y durante la época navideña, por lo general se venden con accesorios y algunas de ellas tienen mecanismos especiales. Tanto Nenuco de Hasbro, como Little Mommy de Mattel, entran en esta categoría. También se incluye a las Fantasy Dolls, que combinan la fantasía con la realidad, por ejemplo, entrar al mundo de las princesas, en el que sobresale el atributo de los accesorios.

b) Toddler Dolls: aparentan edades de entre un año y medio hasta siete años. Representan la edad en la cual las niñas empiezan a caminar, tienen cabello largo, pestañas más pronunciadas y utilizan ropa específica para alguna actividad. Cuentan con mecanismos como hablar, orinar y comer. Las muñecas de colección de porcelana que simulan una edad mayor a dos años entran en esta subdivisión. Pueden tener o no mecanismos o accesorios.

Características de las muñecas maternales

Las muñecas maternales, como su nombre lo indica, estimulan las emociones de las niñas relacionadas con la maternidad, que imitarán las actitudes de las madres.

Nenuco

La principal ventaja que tiene la marca Nenuco es el reconocimiento y la recordación que tiene tanto en el mercado meta como en las madres. El valor de marca de Nenuco hizo que mantuviera una estrategia de precio elevado a comparación de otras muñecas. Debido al éxito conseguido con Mattel, Nenuco tenía espacios preferenciales de importantes jugueterías y tiendas departamentales, además de una excelente disponibilidad en todos los establecimientos.

Nenuco es la muñeca que tiene más extensiones de línea y profundidad de marca, por lo que ofrece más variedad al mercado meta. Presenta una amplia variedad de características, como la textura de un cuerpo suave o duro; variedad de tamaños, miniatura o mediano; cabello imitación natural con diferentes tonalidades para los que representan una mayor edad (los recién nacidos no tienen pelo), y una amplia variedad de ropa y accesorios (anexo 5).

Una de las estrategias más exitosas que ha desarrollado Hasbro para Nenuco fue la creatividad del "Un bebé de verdad para una muñeca como tú". Desde que es comercializado por Hasbro ha perdido aproximadamente diez puntos de participación en el mercado.

Little Mommy

A pesar de que Little Mommy fue lanzada al mercado en 2002, tiene un importante reconocimiento entre las niñas ya que, después de Nenuco, es la marca más recordada. Cuenta con una amplia línea de accesorios, como carreola, silla de comer, mecedora, carrito de supermercado y columpio. Una ventaja importante de esta marca es que pertenece a Fisher-Price, porque brinda seguridad y calidad a las madres. Little Mommy es más barata que Nenuco sin que las niñas la perciban de menor calidad y su eslogan es "El mundo real para una pequeña mamá."

Un problema de la marca Little Mommy es que, al estar en inglés, las niñas la reconocen pero no recuerdan el nombre. Otro problema es que Hasbro tiene demostradoras exclusivas para Nenuco, en tanto que Mattel no tiene demostradoras exclusivas para Little Mommy sino que ofrece servicio y promoción a todos sus juguetes a través de sus demostradoras.

Little Mommy es percibida de manera casi idéntica a la muñeca Baby Sophie, fabricada por Famosa y comercializada por Hasbro, ya que ambas tienen asociaciones positivas con respecto al atributo de calidad, variedad de accesorios y ropa y están consideradas como muñecas de precio accesible. Esta similitud en cuanto al precio es una percepción falsa, ya que Baby Sophie es aproximadamente tres veces más cara que Little Mommy.

Miracle Baby

Mattel cuenta con la muñeca Miracle Baby, que es similar a Baby Sophie en cuanto a calidad, durabilidad, funciones y precio. Sin embargo, Miracle Baby tiene un mayor número de accesorios, como babero, sonaja y mamila, además de que ríe, balbucea, eructa y orina; y su gran innovación es que se distingue de las demás porque las manos y los pies, al ser flexibles, simulan la suavidad y flexibilidad de la piel de un bebé.

Otras marcas

En el mercado hay otras muñecas maternales, como Princesa Alexa y Bebé Estrella, de Mattel, que ofrecen un certificado de nacimiento y adopción, aparte de contar con accesorios innovadores como diademas, coronas y broches para el pelo. Princesa Alexa es reconocida principalmente por la calidad de sus materiales y la variedad de accesorios y ropa, mientras que Bebé Estrella es percibida como la muñeca más abrazable.

Baby Sophie se diferencia de las demás por su consistencia blanda, puede utilizar todos los accesorios de Nenuco por su similitud en tamaño y cuenta con un dispositivo auditivo que genera una sensación muy real

de voz. Su principal desventaja es que tiene un precio elevado (anexo 4).

Pérdida de una marca fuerte

En 1998 Mattel obtuvola licencia para comercializar la marca Nenuco, propiedad de la empresa juguetera española Famosa (Fábricas Agrupadas de Muñecas de Onil, S.A.), dedicada a la fabricación de muñecas tanto maternales como de moda tipo Barbie. En España, Famosa tenía una fuerte participación de mercado, siendo su marca líder Nenuco, sin embargo, a nivel internacional no tenía interés en abrir una subsidiaria en México.

Debido a esto, Mattel tomó la representación de la marca en México y logró convertirla en líder del segmento, actividad que desarrolló durante cinco años. La segunda marca importante era Lots to Love de Hasbro, con 10%

Mattel hizo grandes esfuerzos con la marca Nenuco y logró convertirla en líder de la categoría al conseguir una participación de mercado de 80% dentro de su categoría, seguida de Lots to Love (de Hasbro), que participaba solamente con 10%. El mayor logro de Mattel fue convertir a Nenuco en la insignia de la línea de muñecas maternales, identificadas por la mayoría de las niñas como "Nenucos".

En 2003, Famosa llegó a la conclusión de que Mattel no estaba manejando bien Nenuco ya que debería de haber tenido una mayor participación en el mercado, por lo que le retiró la licencia a Mattel México y se la otorgó a Hasbro México.

Esto provocó una fuerte caída en las ventas de Mattel, lo que significó una pérdida en ventas de 13 millones de dólares y 32% de participación en el mercado de muñecas maternales. A principios de 2004 la gerente de marca de la categoría de muñecas maternales, Andrea Ramírez, convocó a una reunión de emergencia a los integrantes de su equipo, con el objetivo de desarrollar estrategias de mercadotecnia que permitieran la recuperación del liderazgo de Mattel y contrarrestar la marca de Nenuco, que seguía posicionada como nombre genérico de las muñecas maternales.

Preguntas:

1. ¿Qué estrategias de mercadotecnia debe desarrollar Mattel para recuperar la participación de mercado en el segmento de muñecas maternales?
2. Desarrolle un análisis FDOA (Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) para las marcas Nenuco y Little Mommy.
3. Describa los beneficios funcionales y emocionales que ofrecen las muñecas maternales al mercado meta.
4. ¿Cuáles son las principales amenazas que enfrenta Mattel dado el incremento de importaciones de muñecas? ¿Cómo puede Mattel contrarrestar esta amenaza?

Anexo 1

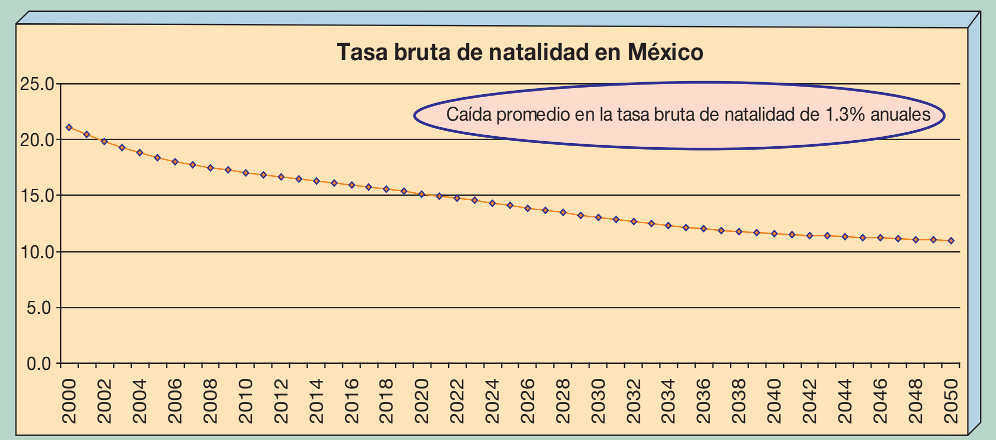
Tasa de natalidad en México (proyecciones)

	2000	2010	2020	2030	2040	2050
Tasa bruta de natalidad (por cada mil)	21.1	17.0	15.2	13.2	11.6	11.0

Elaboración propia, mayo de 2005, con apoyo de información de CONAPO: Proyecciones de la población de México 2000-2050.

	Mujeres entre 3 y 7 años	Descenso de población de mujeres entre 3 y 7 años con respecto al año 2000
2000	5 621 705	0.00%
2010	4 671 068	–16.91%
2020	4 439 359	–21.03%
2030	4 205 660	–25.19%
2040	3 780 194	–32.76%
2050	3 516 061	–37.46%

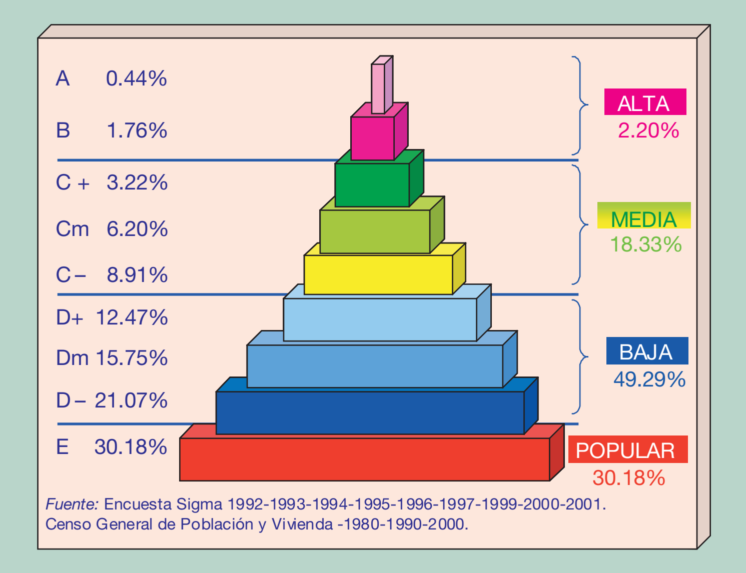
México 2000-2050.



Anexo 2

Datos demográficos de México

Los niveles socioeconómicos (total país: México)



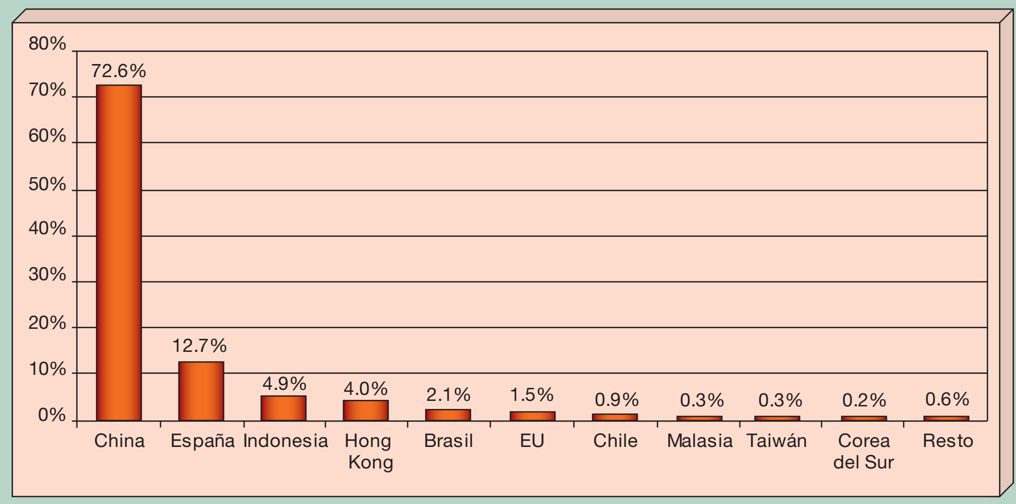
Nivel socioeconómico	% Población	Ingreso		Rango de ingreso en pesos			% Distribución del ingreso
		Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Promedio mensual	
Alto	2.20%						52.85%
A	0.44%	Más de 500		637 733	827 450	732 612	17.17%
B	1.76%	101	500	127 733	636 500	381 901	36.67%
Medio	18.33%						30.10%
C +	3.22%	31.1	100	39 464	127 300	83 382	13.99%
Cm	6.20%	15.1	30	19 096	38 190	28 643	9.16%
C –	8.91%	10.1	15	12 731	19 095	15 913	6.94%
Bajo	42.29%						15.07%
D +	12.47%	7.1	10	8 912	12 730	10 821	6.47%
Dm	15.76%	4.1	7	5 093	8 911	7 002	5.09%
D –	21.07%	2.1	4	2 547	5 092	3 820	3.51%
Popular	30.18%						1.99%
E	30.18%	Menos de 1	2	637	2 546	1 591	1.99%
Total	100.00%	Salario mínimo vigente = $1 273					100.00%

El ingreso como indicativo, ya que en la clasificación SIGMA no es el factor determinante para calificar los niveles socioeconómicos.
Fuente: Encuesta SIGMA 1992-1993-1994-1995-1996-1997-1998-1999-2000-2001.
Censo General de Población y Vivienda 1980, 1990, 2000 y conteo 1995.

Anexo 3

Ranking de importaciones por país de origen Año 2002: Código arancelario 9502 (Muñecas y muñecos que representen solamente seres humanos)			
Ranking	**País**	**Valor**	**Participación**
1	China	54 064	72.56%
2	España	9 442	12.67%
3	Indonesia	3 685	4.95%
4	Hon Kong	3 000	4.03%
5	Brasil	1 533	2.06%
6	EU	1 104	1.48%
7	Chile	639	0.86%
8	Malasia	233	0.31%
9	Taiwán	220	0.30%
10	Corea del Sur	173	0.23%
	Total top 10	74 093	99.44%
	Resto	419	0.56%
	Total importaciones	74 512	100.00%

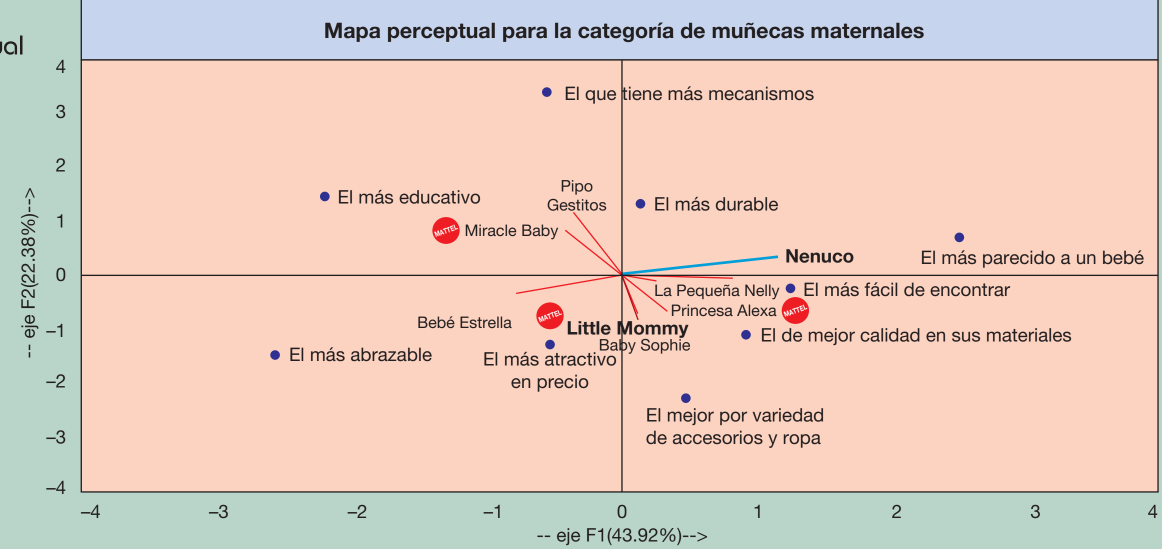
Miles de dólares.
Fuente: INEGI, Secretaría de Economía.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4

Mapa perceptual



Anexo 5

Little Mommy	Ángulo	Coseno
El más fácil de encontrar	74°	0.2756
El más parecido a un bebé de verdad	83°	0.1218
El mejor por su variedad de accesorios y ropa	12°	0.9781
El de mejor calidad en sus materiales	38°	0.788
El que tiene más mecanismos	180°	–1
El más educativo	127°	–0.6018
El más abrazable	84°	0.1045
El más durable	158°	–0.9271
El más atractivo en precio	41°	0.757

Nenuco	Ángulo	Coseno
El más fácil de encontrar	13°	0.9743
El más parecido a un bebé de verdad	0°	1
El mejor por su variedad de accesorios y ropa	74°	0.2756
El de mejor calidad en sus materiales	46°	0.6946
El que tiene más mecanismos	93°	–0.0523
El más educativo	151°	–0.8746
El más abrazable	165°	–0.9659
El más durable	71°	0.3255
El más atractivo en precio	130°	–0.6427

Fuentes

Caso 1: McDonald's

www.mcdonalds.com, consultado el 30 de junio de 2005; *www.subway.com*, consultado el 30 de junio de 2005; *www.panera.com*, consultado el 30 de junio de 2005; Merissa Marr y Steven Gray, "McDonald's Woos New Partners as Disney Pact Nears End", *The Wall Street Journal*, 6 de junio de 2005, p. B1; Steven Gray y Deborah Ball, "McDonald's Sees Rivals Bite Into Breakfast", *The Wall Street Journal*, 8 de abril de 2005, p. B1; Steven Gray, "For the Health-Unconscious, Era of Mammoth Burger Is Here", *The Wall Street Journal*, 27 de enero de 2005, p. B1; Michael Copeland, "Ronald Gets Back in Shape", *Business 2.0*, enero/febrero de 2005, p. 47; "Big Mac's Makeover", *The Economist*, 16 de octubre de 2005, pp. 63+; Kenneth Hein, "Shaking Up a Sleepy Giant", *Brandweek*, 11 de octubre de 2004, p. 5; Bruce Horovitz, "By Year's End, Regular Size Will Have to Do", *USA Today*, 4 de marzo de 2004, p. 3B; Palavi Gogoi, "Saving Mickey D's Bacon", *BusinessWeek*, 25 de agosto de 2003, p. 46; "Can McDonald's Shape Up?", *Time*, 30 de septiembre de 2002, pp. 54-57; Julie Forster, "Thinking Outside the Burger Box", *BusinessWeek*, 16 de septiembre de 2002, pp. 66-67; Shelly Brach, "As Obesity Concerns Mount, Companies Fret Their Snacks, Drinks May Take the Blame", *The Wall Street Journal*, 13 de junio de 2002, pp. B1+; Jennifer Ordoñez, "Crunch Time", *The Wall Street Journal*, 16 de enero de 2001, p. A1; Miriam Jordan, "McDonald's Heats Up Tempers with Growth in Brazil", *The Wall Street Journal*, 4 de octubre de 2000, p. A23; y Merissa Marr y Steven Gray, "McDonald's Signs Marketing Deal with DreamWorks", *The Wall Street Journal*, 28 de julio de 2005, p. B3.

Caso 2: BlackBerry

www.blackberry.com, consultado el 6 de julio de 2005; *www.palm.com*, consultado el 6 de julio de 2005; *www.windowsmobile.com*, consultado el 6 de julio de 2005; George Stephanopoulos, "BlackBerry Guys", *Time Canada*, 18 de abril de 2005, p. 56; Paula Rooney, "BlackBerry Killer?" *CRN*, 4 de abril de 2005, p. 6; Victoria Murphy, "BlackBerry Jam, *Forbes*, 28 de marzo de 2005, p. 52; "Attack of the BlackBerry Killers?" *The Economist*, 19 de marzo de 2005, p. 68; "Gartner: PDA Revs Up 17%", *Electronic News*, 21 de febrero de 2005, p. N; Ginny Parker, "Japan Begins to Ask for BlackBerrys", *The Wall Street Journal*, 16 de diciembre de 2004, p. B8; Beth Snyder Bulik, "BlackBerry's Latest Offer Taste to Regular Consumers", *Advertising Age*, 15 de noviembre de 2004, p. 8; Daniel Roth, "Can Anyone Topple BlackBerry?" *Fortune*, 15 de noviembre de 2004, p. 48; Stephen Baker, "Thumbthing for Everyone", *BusinessWeek*, 8 de noviembre de 2004, p. 118; Alina Tugend, "BlackBerry Jam", *Government Executive*, 1 de noviembre de 2004, p. 40; Erick Schonfeld, "Black Berry Season", *Business 2.0*, octubre de 2004, pp. 132-140.

Notas y referencias

Capítulo 1

1. Website de Trader Joe's: *www.traderjoes.com;* Jeff Meyer, "Small Natural-Food Stores Feel Pinch of Whole Foods", *Christian Science Monitor,* 15 de septiembre de 2003, p. 15; Irvin Speizer, "The Grocery Chain that Shouldn't Be", *Fast Company,* febrero de 2004, p. 31; Jena McGregor, "Leading Listener Winner: Trader Joe's", *Fast Company,* octubre de 2004, pp. 82-83; Larry Armstrong, "Trader Joe's: The Trendy American Cousin", *BusinessWeek Online,* 26 de abril de 2004; Bob Quick, "Groceries Brace for Trader Joe's", *Free New Mexican,* 8 de agosto de 2004.
2. La American Marketing Association revisó su definición de *marketing* en 2004. La última versión es: "Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos de creación, comunicación y entrega de valor al cliente y de administración de relaciones con los clientes de manera que se beneficie a la organización y a sus grupos de interés", Lisa M. Keefe, "What Is the Meaning of 'Marketing'?", *Marketing News,* 15 de septiembre de 2004, p. 17.
3. Robert J. Keith, "The Marketing Revolution", *Journal of Marketing,* enero de 1960, pp. 35-38, en la p. 36.
4. Geraldine E. Williams, "High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1992, pp. 91-101, en la p. 92.
5. Tony Jackson, "Reflections of a Knowledge Worker", *Financial Times,* 27 de abril de 1999, p. 12.
6. Las siguientes definiciones orientadas al mercado se tomaron de websites y publicaciones de las compañías respectivas. Kodak: ayudamos a la gente a compartir momentos y vida; Amazon.com: hacemos de la experiencia de la compra la más rápida, fácil y disfrutable posible; Hewlett-Packard: planeamos y entregamos soluciones tecnológicas que dan valor comercial, creamos valor social y mejoramos la vida de nuestros clientes; McGraw-Hill: nuestra misión es otorgar información fundamental y la visión que ayude a las personas, mercados y sociedades a desempeñarse en todo su potencial; Steelcase: ayudamos a la gente a trabajar de manera más eficaz mediante la orientación a las organizaciones a utilizar su espacio de forma eficiente; Caterpillar: ayudamos a nuestros clientes a construir una infraestructura mundial y a transportar sus recursos.
7. Sarah Ellison, "Colgate's Fight for Market Share Will Likely Erode Profits", *The Wall Street Journal",* 13 de diciembre de 2004, p. C1.
8. Sonya S. Hamilton, "You Don't Say", *Sales & Marketing Management,* octubre de 1994, pp. 111-112.
9. Christopher W. Hart y Michael D. Johnson, "Growing the Trust Relationship", *Marketing Management,* primavera de 1999, pp. 9-24; Eric Almquist, Carla Healon y Nick Hall, "Making CRM Make Money", *Marketing Management,* mayo/junio de 2002, pp. 16-21.
10. Harley-Davidson website: *www.harleydavidson.com,* febrero de 2005.
11. John Deere y el sitio web de la compañía: *www.johndeere.com,* febrero de 2005.
12. Melanie Wells, "Have It Your Way", *Forbes,* 14 de febrero de 2005, p. 78+.
13. Frederick E. Webster, Jr., "Defining the New Marketing Concept", *Marketing Management,* vol. 2, núm. 4, 1993, pp. 22-31.
14. Wells, op. cit., p. 84.
15. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management,* 2a. edición, Prentice-Hall, Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2003.
16. "Business Ethics' 100 Best Corporate Citizens", sitio web de Business Ethics: *www.business-ethics.com.*
17. Tal vez se sorprenda del nivel tan alto que tiene Fannie Mae a pesar de los escándalos que conmocionaron a la empresa a finales de 2004 (Bethany McLean y Oliver Ryan, "The Fall of Fannie Mae", *Fortune,* 24 de enero de 2005, p. 122+). Primero, el promedio quinquenal se basa en el desempeño del periodo de 2000 a 2004, antes de que los problemas contables fueran descubiertos. Segundo, Fannie Mae tiene una excelente reputación de ayudar a las minorías, a las mujeres no casadas y a los grupos de estadounidenses nativos a tener acceso a las amortizaciones domésticas.
18. Para un análisis completo sobre la ética en marketing, véase Patrick E. Murphy, Gene R. Laczniak, Norman E. Bowie y Thomas A, Klein, *Ethical Marketing,* Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2005.
19. Patrick E. Murphy, *Eighty Exemplary Ethics Statements,* University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana, 1998.
20. Como un ejemplo, el código de ética de la American Marketing Association puede consultarse en *www.marketingpower.com.*
21. Una excelente revisión de la función que desarrolla el marketing en nuestras vidas se puede revisar en William L. Wilkie y Elizabeth S. Moore, "Marketing's Contribution to Society", *Journal of Marketing,* vol. 63, edición especial, 1999, pp. 198-218.
22. Wells, loc. cit.
23. Sitio web de Trader Joe: *www.traderjoes.com;* Jena McGregor, "Leading Listener Winner: Trader Joe's", *Fast Company,* octubre de 2004, pp. 82-83.

Capítulo 2

1. "iTunes May Own the Market, but that Doesn't Stop Rivals' Trash Talk", *FinancialWire,* 5 de enero de 2005, p. 1; "It's Sno Napster", *Red Herring,* 3 de diciembre de 2004; Byron Acohido, "Now Playing: Stands for Microsoft Music", *USA Today,* 2 de septiembre de 2004, p. 6B; Nick Wingfield, "Online Music's Latest Tune", *The Wall Street Journal,* 27 de agosto de 2004, pp. B1, B2; Walter S. Mossberg, "New Web Music Stores Offer Unique Features, and One Is a Winner", *The Wall Street Journal,* 1 de abril de 2004, p. B1; Nick Wingfield, "Shakeout May Mute Some Music-Downloading Services", *The Wall Street Journal,* 23 de marzo de 2004, p. B1; "Product of the Year: Apple iTunes Music Store", *Fortune,* 22 de diciembre de 2003, p. 188; Devin Leonard, "Songs in the Key of Steve", *Fortune,* 12 de mayo de 2003, pp. 53-56+; Dawn C. Chmielewski, "Napster Returns Today as Subscription Music Service", *San Jose Mercury News,* 10 de enero de 2002, p. 1.
2. Kendra S. Albright, "Environmental Scanning: Radar for Success", *Information Management Journal,* mayo-junio de 2004, p. 38+. Seis "olas de cambio" (tendencias) se estudian en Steven T. Goldberg, "Trend Spotting", *Kiplinger's Personal Finance,* febrero de 2002, pp. 34-39.
3. Ram Subramanian, Nirmala Fernandes y Earl Harper, "Environmental Scanning in U.S. Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance", *Management International Review,* vol. 33, núm. 3, 1993, pp. 271-286.
4. Melanie Wells, "Iced Coffee Market May Get Steamy", *USA Today,* 24 de abril de 1996, p. 2B.
5. Christine Bittar, "Act Two from the Purple Pill", *Brandweek,* 11 de octubre de 2004, p. M54+.
6. Michelle Conlin, "UnMarried America", *BusinessWeek,* 20 de octubre de 2003, pp. 106+.
7. Las proyecciones poblacionales se basan en los datos bajados de *www.census.gov/ipc/www/usinterimproj/natprojtab01a.pdf,* consultado el 19 de febrero de 2005. Las proyecciones del poder de compra se tomaron de Jeffrey M. Humphreys, "The

Multicultural Economy 2003: America's Minority Buying Power", *Georgia Business and Economic Conditions,* segundo trimestre de 2003, pp. 6, 10.
8. "Hispanics in the United States: Different Origins, Different Needs", *Chronicle of Higher Education,* 28 de noviembre de 2003, p. A10; "Hispanics Outnumber Blacks as Largest U.S. Minority, Data Show", *St. Louis -Post-Dispatch,* 22 de enero de 2003, p. A2; y Gary L. Berman, "The Hispanic Market: Getting Down to Cases", *Sales & Marketing Management,* octubre de 1991, p. 66.
9. "Ever-Elusive Inflation", *The Economist,* 19 de junio de 1999, p. 24.
10. Margaret Popper, "Inflation's Gone. That's a Good Thing, Right?", *BusinessWeek,* 4 de marzo de 2002, p. 60. Si desea consultar un ensayo que describe el precio de la inflación en la venta al menudeo y algunas estrategias para triunfar con la deflación, véase Walter K. Levy, "Beware, the Pricing Genie Is Out of the Bottle", *Retailing Issues Letter,* noviembre de 1994, pp. 1-4.
11. Molly Prior, "TRU Conversions Almost Complete", *DSN Retailing Today,* 24 de junio de 2002, pp. 3, 37; y Monica Roman, "No Fun and Games at Toys 'R' Us", *BusinessWeek,* 11 de febrero de 2002, p. 46.
12. James R. Hagerty, "Carpet Makers Confront Era That Extols Wood Floors", *The Wall Street Journal,* 31 de marzo de 1998, p. B1.
13. Christina Cheddar Berk, "P&G Will Promote 'Green' Detergent", *The Wall Street Journal,* 19 de enero de 2005, p. B3B; Eric Johnson, "Opinion: Hydrogen Car Offers Mighty Smooth Ride", *Knight Ridder Tribune Business News,* 3 de mayo de 2004, p. 1; y *www. reclamere. com/our_services_recovery. htm,* consultado el 16 de julio de 2002.
14. Geoffrey A. Fowler, "'Green' Sales Pitch Isn't Moving Many Products", *The Wall Street Journal,* 6 de marzo de 2002, pp. B1, B4; y Laura Litvan, "Going 'Green' in the '90s", *Nation's Business,* febrero de 1995, p. 31.
15. La contradicción entre actitudes y comportamiento de compra se reportó en Adrian, C. Mitchell y Michael D. Richard, "An Examination of Purchase Behavior versus Purchase Attitudes for Environmentally Friendly and Recycled Consumer Goods", *Southern Business Review,* primavera de 1995, pp. 1-15. El ejemplo de la copa de plástico se describió en Stephen Budiansky, "Being Green Isn't Always What It Seems", *U.S. News & World Report,* 26 de agosto de 1996, p. 42.
16. Peter Stisser, "A Deeper Shade of Green", *American Demographics,* marzo de 1994, p. 28.
17. Thomas Russell, "Driving Women to Buy", *Furniture Today,* 13 de diciembre de 2004, p. 1.
18. La estadística relacionada con el trabajo de mujeres es de John Merli, "Working Women Use Radio Heavily", *Broadcasting & Cable,* 3 de agosto de 1998, p. 34. El estudio de la agencia de publicidad se citó en Stephanie Thompson, "Spin City: 18-49 Women", *Brandweek,* 10 de mayo de 1999, pp. S16-S18.
19. Thompson, loc. cit.; y Teri Agins, "Many Women Lose Interest in Clothes, to Retailers' Dismay", *The Wall Street Journal,* 28 de febrero de 1995, p. A1.
20. Diane Crispell, "The New World of Men", *American Demographics,* enero de 1992, pp. 38-43.
21. Martin Peers, "Buddy, Can You Spare Some Time?", *The Wall Street Journal,* 26 de enero de 2004, pp. B1, B3.
22. Vanessa O'Connell, "Campbell Decides Its IQ Health Meals May Be Ahead of the Curve for Foods", *The Wall Street Journal,* 27 de abril de 1998, p. B2.
23. Thomas Lee, "Cutting-Edge Rivalry Goes to Court", *St. Louis Post-Dispatch,* 25 de diciembre de 2003, pp. E1-E2.
24. Melanie Warner, "Oracle and Siebel's Software Hardball", *Fortune,* 16 de octubre de 2000, pp. 391+.
25. "iTunes May Own the Market . . .", loc. cit.; "It's Sno Napster", loc. cit.; y Acohido, loc. cit.

Capítulo 3

1. IKEA website: *www.ikea.com;* David Dunne, "Branding the Experience", *Marketing Magazine,* 22 de noviembre de 2004, p. 11; Fiona Haley, "Fast Talk", *Fast Company,* diciembre de 2003, pp. 57+; Cora Daniels, "Create IKEA, Make Billions, Take Bus", *Fortune*, 3 de mayo de 2004, p. 44; Mark Dickens, "Enter the Dragon", *Brand Strategy,* octubre de 2004, pp. 34+; Paula M. Miller, "IKEA with Chinese Characters", *China Business Review,* julio-agosto de 2004, pp. 36+.
2. *International Trade Statistics 2004,* Organización Mundial del Comercio, Lausana, Suiza, consultado en *www.wto.org.*
3. *Statistical Abstract of the United States, 2004-2005,* 124a. ed., U.S. Bureau of the Census, Washington, DC, 2004, p. 811.
4. "International Trade", *Small Business Poll, 2004,* National Federation of Independent Business, vol. 4, núm. 1, p. 1.
5. Douglas A. Blackmon y Diane Brady, "Just How Hard Should a U.S. Company Woo a Big Foreign Market?", *The Wall Street Journal,* 6 de abril de 1998, pp. A1+.
6. Miriam Jordan, "Pillsbury Presses Flour Power in India", *The Wall Street Journal,* 5 de mayo de 1999, pp. B1+.
7. Benjamin Fulford, "Japan: The American Revolution", *Forbes,* 12 de abril de 2004, p. 85; Naoya Chida, "Japan's Seiyu Reinventing Itself Using Wal-Mart Best Practices", *DSN Retailing Today,* 13 de diciembre de 2004, pp. 65+.
8. Mark Lasswell, "Lost in the Translation", *Business 2.0,* agosto de 2004, pp. 68-70.
9. "World Development Indicators Database", Banco Mundial, septiembre de 2004, consultado en *www.worldbank.org,* marzo de 2005.
10. Sitio web de la Organización Mundial del Comercio: *www.wto.org,* consultado en marzo de 2005. No se incluyen los servicios comerciales en las exportaciones, pues no hay cifras de varios países.
11. Joseph A. McKinney, "NAFTA Turns Ten", *Baylor Business Review,* primavera de 2004, pp. 34-39.
12. Desempeño de Amazon en 2004, consultado en *www.amazon.com,* marzo de 2005.
13. *Statistical Abstract of the United States, 2004-2005,* op. cit., pp. 805, 807.
14. Ginny Parker y Robert Guy Matthews, "Carrefour Retreat Points Up Pitfalls of Flying Solo into Japanese Market", *The Wall Street Journal,* 13 de octubre de 2004, p. A14.
15. Nigel Burton, "$2bn Divorce May Be the Best Deal General Motors Ever Made", *Northern Echo,* 1 de marzo de 2005, p. 19.
16. Leigh Gallagher y Melanie Wells, "Bad Fit", *Forbes,* 8 de enero de 2001, p. 210.
17. Leslie T. Chang, "Nestle Stumbles in China's Evolving Market", *The Wall Street Journal,* 8 de diciembre de 2004, p. A10.
18. Richard Johnson, "Crossovers Could Be World Cars, Says Ford Product Boss", *Automotive News Europe,* 28 de enero de 2002, p. 10.
19. Dexter Roberts, Wendy Zellner y Carol Matlack, "Let the Retail Wars Begin", *BusinessWeek,* 17 de enero de 2005, pp. 44-45.
20. Greg Harris y Suleiman Attour, "The International Advertising Practices of Multinational Companies: A Content Analysis Study", *European Journal of Marketing,* vol. 37, núms. 1 y 2, 2003, pp. 154-159.
21. Craig Simons, "Marketers Woo China's Real Masses", *The Wall Street Journal,* 29 de agosto de 2003, p. A6.
22. Sitio web de IKEA: *www.ikea.com;* David Dunne, "Branding the Experience", *Marketing Magazine,* 22 de noviembre de 2004, p. 11; Fiona Haley, "Fast Talk", *Fast Company,* diciembre de 2003, pp. 57+; Cora Daniels, "Create IKEA, Make Billions, Take Bus", *Fortune,* 3 de mayo de 2004, p. 44; Mark Dickens, "Enter

the Dragon", *Brand Strategy,* octubre de 2004, pp. 34+; Paula M. Miller, "IKEA with Chinese Characters", *China Business Review,* julio-agosto de 2004, pp. 36+.

Capítulo 4

1. Sitio de Song: *www.song.com;* Nicole Harris, "Can Delta's Song Attract 'Discount Divas'?", *The Wall Street Journal,* 11 de abril de 2003, pp. B1+; Mike Beirne, "Song Takes Off, Hits the Right Notes", *Brandweek,* 22 de marzo de 2004, p. R10; Rich Thomaselli, "Delta Takes Low-Key Approach to Low-Cost Carrier", *Advertising Age,* 5 de mayo de 2003, p. 4+; Wendy Zellner y Michael Arndt, "Cute New Planes, Same Old Problems", *BusinessWeek,* 1 de marzo de 2004, p. 42; Rana Foroohar, "A 30,000-Foot Club", *Newsweek,* 20 de septiembre de 2004, p. E42.
2. A menos que se advierta lo contrario, los datos demográficos de este capítulo son de *Statistical Abstract of the United States: 2004-2005,* 12a. edición, Bureau of the Census, Washington, DC, 2004.
3. Jonathan Black, Bobbie Gossage y Mike Hofman, "Inner City 100", *Inc Magazine,* mayo de 2004, pp. 93+.
4. Los modelos de ciclo de vida familiar y sus implicaciones en el marketing se analizan en Charles M. Schaninger y William D. Danko, "A Conceptual and Empirical Comparison of Alternative Household Life Cycle Models", *Journal of Consumer Research,* marzo de 1993, pp. 580-594; Robert E. Wilkes, "Household Life-Cycle Stages, Transitions, and Product Expenditures", *Journal of Consumer Research,* junio de 1995, pp. 27-42.
5. Michael J. Weiss, "Inconspicuous Consumption", *American Demographics,* abril de 2002, pp. 30-39.
6. Alison Stein Wellner, "The Census Report", *American Demographics,* enero de 2002, pp. S3-S6.
7. Ibid., p. 55.
8. "Total Expenditures, All Media, 2000-2004", compilación de la información proporcionada por la agencia de publicidad Universal McCann y publicada en *Marketing News,* 15 de julio de 2004, p. 15.
9. Gerry Khermouch y Jeff Green, "Buzzzz Marketing", *BusinessWeek,* 30 de julio de 2001, pp. 50-56.
10. Richard P. Coleman, "Continuing Significance of Social Class to Marketing", *Journal of Consumer Research,* diciembre de 1983, pp. 265-280.
11. "Special Report: Ever Higher Society, Ever Harder to Ascend-Meritocracy in America", *The Economist,* 1 de enero de 2005, pp. 35+.
12. Jennifer Edson Escalas y James R. Bettman, "You Are What They Eat: The Influence of Reference Groups on Consumers' Connections to Brands", *Journal of Consumer Psychology,* vol. 13, núm. 3, 2003, pp. 339-348.
13. Rebecca Gardyn, "I'll Have What He's Having", *American Demographics,* julio de 2000, p. 22.
14. Si lo desea, entre a *www.whymilk.com* para ver la cantidad y variedad de celebridades que han aparecido en los anuncios de "Got Milk?", de American Dairy Farmers and Milk Processors.
15. Katy Kelly y Linda Kulman, "Kid Power", *U.S. News & World Report,* 13 de septiembre de 2004, pp. 46+.
16. A. H. Maslow, *Motivation and Personality,* Harper and Row, Nueva York, 1954, pp. 80-106. Otros esquemas de motivación se presentan en la mayoría de los libros de texto de psicología básica.
17. Steven Reiss y Susan M. Havercamp, "Toward a Comprehensive Assessment of Fundamental Motivation: Factor Structure of the Reiss Profile", *Psychological Assessment,* junio de 1998, pp. 97-106.
18. Yumiko Ono, "Marketers Seek the 'Naked' Truth in Consumers' Psyches", *The Wall Street Journal,* junio de 1997, p. B1.
19. La definición clásica es de Gordon W. Allport, "Attitudes", en C. A. Murchinson (ed.), *Handbook of Social Psychology,* Clark University Press, Worcester, Massachusetts, 1935, pp. 798-844.
20. "Songs in the Key of Flee", *Brandweek,* 16 de febrero de 2004, pp. 17-19.
21. Michael Rowland, "As the Saying Goes: Follow the Money", *Brandweek,* 21 de febrero de 2005, p. 20.
22. Diane Cole y Marc Silver, "Coffee, Tea, or Exercise?", *U.S. News & World Report,* 7 de junio de 2004, p. 60+; Michael Arndt, "Flying Budget, But in Style", *BusinessWeek,* 15 de marzo de 2004, p. 114; Brian Grow, "Can Delta's Song Carry a Tune?", *BusinessWeek,* 2 de agosto de 2004, p. 80+; Sally B. Donnelly, "Friendlier Skies", *Time,* 26 de enero de 2004, p. 39+.

Capítulo 5

1. Sitio web de Boeing: *www.boeing.com;* Sara Kehanlani Goo, "Airbus to Take on Boeing's Dreamliner", *The Washington Post,* 11 de diciembre de 2004, p. E01; J. Lynn Lundsford, "Behind Slide in Boeing Orders: Weak Sales Team or Firm Prices?", *The Wall Street Journal,* 23 de diciembre de 2004, pp. A1+.
2. Las estadísticas del mercado empresarial citadas en este capítulo se tomaron de las publicaciones del Census Bureau de Estados Unidos. Una fuente muy útil es *Statistical Abstract of the United States,* disponible en línea en *www.census.gov.*
3. Wayne Wenzel, "Guidance Systems for Profit", *Farm Industry News,* julio-agosto de 2004, p. 21; Wayne Wenzel, "Farming on the Edge", *Farm Industry News,* diciembre de 2004, pp. 30+; Wayne Wenzel, "Autosteering Is Here", *Farm Industry News,* febrero de 2004, p. N.
4. *Statistical Abstract of the United States, 2004-2005,* 124a edición, U.S. Bureau of the Census, Washington, DC, 2004, pp. 665, 668.
5. Andrew Park, "Texas Instruments Inside?", *BusinessWeek,* 6 de diciembre de 2004, p. 48.
6. Timothy Aeppel, "For Caterpillar, Commodity Boom Creates a Bind", *The Wall Street Journal,* 4 de enero de 2005, pp. A1+.
7. Más información sobre NAICS (se pronuncia "Naiks") está disponible en *North American Industry Classification System-United States, 1997,* Oficina de Publicaciones del gobierno de Estados Unidos, Washington, DC, 1997, y en el sitio web *www.census.gov.*
8. Si desea consultar una revisión de la investigación del centro de compras véase Richard G. Jennings y Richard E. Plank, "When the Purchasing Agent Is a Committee: Implications for Industrial Marketing", *Industrial Marketing Management,* noviembre de 1995, pp. 411-419.
9. Esta sección se basa en Lawrence A. Crosby y Sheree L. Johnson, "Technology: Friend or Foe to Customer Relationships?", *Marketing Management,* noviembre-diciembre de 2001, pp. 10-11.
10. Robert J. Samuelson, "The Airbus Showdown", *Newsweek,* 13 de diciembre de 2004, p. 39; Carol Matlack y Stanley Holmes, "Look Up in the Sky—It's a Dogfight", *BusinessWeek,* 25 de octubre de 2004, p. 44.

Capítulo 6

1. Sitio web de Dunkin' Donuts: *www.dunkindonuts.com;* Daniel McGinn, "Oh, Sweet Revenge", *Newsweek,* 29 de septiembre de 2003, pp. E4+; Daniel McGinn, "Mr. Coffee—Not", *Newsweek,* 29 de septiembre de 2003, p. E8; William C. Symonds, David Kiley y Stanley Homes, "A Java Jolt for Dunkin' Donuts", *BusinessWeek,* 20 de diciembre de 2004, pp. 61+.
2. Hein, Kenneth, "Got a Thrilla in the Mist", *Brandweek,* 19 de enero de 2004, pp. 16+.
3. En todos los libros de texto contemporáneos sobre comportamiento del consumidor se describen las clases sociales y el ciclo de vida de la familia, por ejemplo, consúltese J. Paul Peter y Jerry C. Olson, *Consumer Behavior and Marketing Strategy,* 7a. edición, Homewood, Illinois, McGraw-Hill-Irwin, 2005.

4. Del sitio *www.polo.com* de marzo de 2005.
5. Pallavi Gogi, "The Hot News in Banking: Bricks and Mortar", *BusinessWeek,* 21 de abril de 2003, pp. 83-84.
6. Gary McWilliams, "Analyzing Customers, Best Buy Decides Not All Are Welcome", *The Wall Street Journal,* 8 de noviembre de 2004, pp. A1+.
7. Tal vez desee consultar el sitio web *www.candhsugar.com* para conocer cómo distingue la compañía entre el azúcar de caña y el de betabel.
8. Dennis Adair, "The Harley-Davidson V-Rod", *Design Engineering,* junio de 2004, pp. 26+.
9. Deborah Ball, Sarah Ellison y Janet Adamy, "Probing Shoppers' Psyche", *The Wall Street Journal,* 28 de octubre de 2004, pp. B1+.
10. Daniel De Vise, "Maryland Is Hailed for Education Gains", *The Washington Post,* 17 de marzo de 2005, p. AA03.
11. Sitio web de Dunkin' Donuts: *www.dunkindonuts.com;* Linda Tischler, "It's Not about the Doughnuts", tomado sólo del sitio de *Fast Company*, diciembre de 2004; Linda Tischler, "Creme of the Crop", tomado sólo del sitio *Fast Company*, diciembre de 2004; Daniel McGinn, "Mr. Coffee—Not", *Newsweek,* 29 septiembre de 2003, p. E8.

Capítulo 7

1. Sitio web del Departamento de Agricultura de Estados Unidos: *www.usda.gov;* Etta Saltos, "The Food Pyramid-Food Label Connection", *FDA Consumer,* junio de 1993, pp. 17+; Lisa Van der Pool, "USDA Seeks PR Shop for Food Pyramid", *Adweek,* 14 de junio de 2004, p. 10; Nicholas Zamiska, "Food Pyramid Frenzy", *The Wall Street Journal,* 29 de julio de 2004, p. B1; Douglas Quenqua, "USDA Begins Hunt for Agency to Tout New Food Pyramid", *PRWeek,* 28 de junio de 2004, p. 3; Sara Schaefer Munoz, "Rebuilding the Pyramid", *The Wall Street Journal,* 27 de junio de 2005, pp. B1+.
2. Jack Honomichl, "Honomichl Top 50", *Marketing News,* 15 de junio de 2004, sección especial, pp. H1+.
3. Jack Honomichl, "A Tough Year", *Marketing News,* 10 de junio de 2002, p. H3.
4. Carol Hymowitz, "CEOs Use Technology to Gather Information, Build Customer Loyalty", *The Wall Street Journal,* 26 de octubre de 2004, p. B1.
5. Joe Ashbrook Nickell, "Welcome to Harrah's", *Business 2.0,* abril de 2002, pp. 48-54; Danielle Sacks, "2004 Fast Company Customers First Awards: High Tech Achievers", *Fast Company,* octubre de 2004, pp. 79+.
6. Chana R. Schoenberger, "The Internet of Things", *Forbes,* 18 de marzo de 2002, pp. 155-159.
7. Jeff Hall, "Objective Customer Feedback a Mystery", *DSN Retailing,* 25 de octubre de 2004, p. 18. Para conocer un punto de vista opuesto a los compradores misteriosos como un método de investigación véase Scott Ahlstrand, "Why Spy?", *Gallup Management Journal,* invierno de 2001, pp. 4-6. Otro artículo de investigación de interés se puede consultar en *www.gallupjournal.com.*
8. Los investigadores del mercado con frecuencia buscan más métodos eficaces para comprender el comportamiento; hay algunos ejemplos en Thomas Mucha, "Why the Caveman Loves the Pitchman", *Business 2.0,* abril de 2005, pp. 37-40; Emily Nelson, "Focus Groups: P&G Keeps Cincinnati Busy with All Its Studies", *The Wall Street Journal,* 24 de enero 2002, pp. A1+; Suzanne Vranica, "Some Focus Groups Use Mensa Members", *The Wall Street Journal,* 21 de febrero de 2002, p. B6.
9. Michael Fielding, "Damage Control", *Marketing News,* 15 de septiembre de 2004, pp. 19+.
10. Michael Fielding, *ibid*. Para conocer mayor información sobre las medidas de contrainteligencia, visite el sitio web de Integrated Strategic Information Services (*www.isisglobal.com*) y de Knowledge Keepers, Ltd. (*www.knowledgekeepers.com*).
11. Lisa Van der Pool, "USDA Seeks PR Shop for Food Pyramid", *Adweek,* 14 de junio de 2004, p. 10; Nicholas Zamiska, "Food Pyramid Frenzy", *The Wall Street Journal,* 29 de julio de 2004, p. B1; Douglas Quenqua, "USDA Begins Hunt for Agency to Tout New Food Pyramid", *PRWeek,* 28 de junio de 2004, p. 3; Sara Schaefer Munoz, "Rebuilding the Pyramid", *The Wall Street Journal,* 27 de enero de 2005, pp. B1+; Sara Schaefer Munoz, "The Food Pyramid Gets Personalized", *The Wall Street Journal,* 20 de abril de 2005, pp. D1+; Raymond Sokolov, "A Pain in the Cheops", *The Wall Street Journal,* 21 de abril de 2005, p. A16; Sonia Reyes, "Weighting the New Building Blocks", *BrandWeek,* 2 de mayo de 2005, pp. 24+.

Capítulo 8

1. Sitio *www.imaginatik.com,* consultado el 20 de marzo de 2005; Anne Fisher, "Get Employees to Brainstorm Online", *Fortune,* 29 de noviembre de 2004, p. 72; Anne Fisher, "How Their Garden Grows", *CFO IT,* 15 de noviembre de 2004, sin página; "Belgacom Standardizes on Imaginatik's Idea Central Global to Foster Culture of Innovation", *Business Wire,* 19 de octubre de 2004, sin página; Christina Torode, "Imaginatik Puts Software under New Management", *Mass High Tech,* 23 de agosto de 2004, p. 4; y Mark Hollmer, "Imaginatik Gives Suggestion Box a High-Tech Treatment", *The Boston Business Journal,* 18 de julio de 2003, p. 19.
2. Bruce Horovitz, "Fast-Food Giants Hunt for New Products to Tempt Consumers", *USA Today,* 3 y 4 de julio de 2002, pp. 1A, 2A.
3. Para conocer un esquema diferente de clasificación que proporcione lineamientos estratégicos de admnistrar por productos y precios relacionados, véase Patrick E. Murphy y Ben M. Enis, "Classifying Products Strategically", *Journal of Marketing,* julio de 1986, pp. 24-42. También consulte Ernest F. Cooke, "The Relationship between a Product Classification System and Marketing Strategy", *Journal of Midwest Marketing,* primavera de 1987, pp. 230-240.
4. Jeff Daniel, "It's So Cool, the Owners' Club Is Still Small", *St. Louis Post-Dispatch,* 15 de noviembre de 2004, pp. D1, D4; y Christine Bittar, "Kimberly-Clark Adds Cheeky Exposure to Ms. Cottonelle Toilet Paper Rollout", *Brandweek,* 7 de mayo de 2001, p. 8.
5. Durk Jager, citado por Katrina Brooker, "Can Procter & Gamble Change Its Culture, Protect Its Market Share, and Find the Next Tide?", *Fortune,* 26 de abril de 1999, p. 149.
6. Craig Smith, "Jaguar Workers Are Paying for Brand Failure", *Marketing,* 22 de septiembre de 2004, p. 30; "Changing Brands", *Marketing Week,* 10 de junio de 2004, pp. 22+; Sarah Ellison, "Kraft's Stale Strategy", *The Wall Street Journal,* 18 de diciembre de 2003, pp. B1, B6; y Stuart Elliott, "The Famous Brands on Death Row", *The New York Times,* 7 de noviembre de 1993, p. 1F.
7. Barton G. Tretheway, "Everything New Is Old Again", *Marketing Management,* primavera de 1998, p. 7.
8. K. C. Crain, "LaNeve: Cadillac's Coming Back, but Job Isn't Done", *Automotive News,* 19 de enero de 2004, p. 35; Nanette Byrnes, "Brands in a Bind", *BusinessWeek,* 28 de agosto de 2000, pp. 234-236+; y Geoffrey Colvin, "How Rubbermaid Managed to Fail", *Fortune,* 23 de noviembre de 1998, pp. 32-33.
9. Respectivamente, Cliff Edwards, "Where Have All the Edsels Gone?", *Pittsburgh-Post-Gazette,* 25 de mayo de 1999, p. F-7; Tretheway, loc. cit.; y Kuczmarski & Associates, como se citó en Christopher Power, "Flops", *BusinessWeek,* 16 de agosto de 1993, pp. 76-77.
10. Las razones de la falla se bosquejan en "1995 Innovation Survey", conducido

por el Group EFO Limited of Weston, CT. El ejemplo de Starship se explica en Alan Farnham, "It's a Bird! It's a Plane! It's a Flop!", *Fortune,* 2 de mayo de 1994, pp. 108-110.

11. Kevin J. Clancy y Peter C. Krieg, "Surviving Innovation", *Marketing Management,* marzo-abril de 2003, p. 17; y Paul Lukas, "The Ghastliest Product Launches", *Fortune,* 16 de marzo de 1998, p. 44.
12. Jerry Useem, "*Sold*! Elvis Impersonator for $61.23 an Hour", *Fortune,* 16 de agosto de 1999, p. 36.
13. John Simons, "Greed Meets Terror", *Fortune,* 29 de octubre de 2001, pp. 145-146.
14. Evan Ramstad, "Products Go Digital Whether They Are or Not", *The Wall Street Journal,* 7 de septiembre de 1999, p. A11A.
15. Kenneth Cole, "Electric Cars Unlikely to Take Center Stage", *The Detroit News,* 21 de diciembre de 1998, p. F15.
16. Como lo destaca un consultor, Philip Himmelfarb, en Roberta Maynard, "The Heat Is On", *Nation's Business,* octubre de 1997, pp. 16, 18.
17. Los beneficios y un "sistema de puerta compuerta" para desarrollar nuevos productos se describen en Robert G. Cooper y Elko J. Kleinschmidt, "Stage Gate Systems for New Product Success", *Marketing Management,* vol. 1, núm. 4, 1993, pp. 20-29. Si desea conocer un enfoque de control de proyectos múltiples de desarrollo del productos, véase Steven C. Wheelwright y Kim B. Clark, "Creating Project Plans to Focus Product Development", *Harvard Business Review,* marzo-abril de 1992, pp. 70-82.
18. Para conocer un informe sobre el criterio para tomar desiciones "ir-no ir" en el proceso de desarrollo de productos, véase Ilkka A. Ronkainen, "Criteria Changes across Product Development Stages", *Industrial Marketing Management,* agosto de 1985, pp. 171-178.
19. La información sobre consumidores, proveedores y franquicias proviene, respectivamente, de "Study: Launching New Products Is Worth the Risk", *Marketing News,* 20 de junio de 1992, p. 2; Neal Templin y Jeff Cole, "Manufacturers Use Suppliers to Help Them Develop New Products", *The Wall Street Journal,* 19 de diciembre de 1994, pp. A1, A6; y Jeffrey A. Tannenbaum, "Role Model", *The Wall Street Journal,* 23 de mayo de 1996, p. R22.
20. Para saber más de las primeras dos etapas, llamada *identificación de oportunidad,* véase Linda Rochford, "Generating and Screening New Product Ideas", *Industrial Marketing Management,* noviembre de 1991, pp. 287-296.
21. Faye Rice, "Secrets of Product Testing", *Fortune,* 29 de noviembre de 1994, pp. 166-171.
22. Jennifer Lach, "Meet You in Aisle Three", *American Demographics,* abril de 1999, pp. 41-42.
23. Cooper y Kleinschmidt, op. cit., pp. 22-23.
24. Los momentos de desarrollo se pueden analizar en Pamela Buxton, "Time to Market Is NPD's Top Priority", *Marketing,* 30 de marzo de 2000, p. 35. Para tener un análisis profundo del desarrollo del Frito Pie, véase Emily Nelson, "Product Development Is Always Difficult; Consider the Frito Pie", *The Wall Street Journal,* 25 de octubre de 1999, pp. A1, A22.
25. La omisión de las pruebas de mercado se describieron en "Study: Launching New Products Is Worth the Risk", loc. cit. Los esfuerzos de aceleración del autohacedor se resumen en Shirouzu Norihiko, "Ford Aims to Speed Up Process of New-Vehicle Development", *The Wall Street Journal,* 20 de febrero de 2003, p. B8.
26. Robert G. Cooper y Scott J. Edgett, "Critical Success Factors for New Financial Services", *Marketing Management,* otoño de 1996, pp. 26-37; y Howard Schlossberg, "Services Development Lags Behind New Products", *Marketing News,* 6 noviembre de 1989, p. 2.
27. Para conocer los fundamentos de la teoría de la difusión y una revisión de estudios landmark sobre la difusión de la innovación, véase Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations,* 3a. edición, Free Press, Nueva York, 1983.
28. Robert A. Guth y Khanh T. L. Tran, "The Geeks' Secret: Buying Gadgets Direct from Japan", *The Wall Street Journal,* 4 de septiembre de 2002, pp. D1, D4.
29. "GPS Offers Security", *Columbia Daily Tribune,* 25 de agosto de 2002, p. 13A.
30. Denise Smith Amos, "Are You an 'Influential'? Advertisers Want You", *St. Louis Post-Dispatch,* 6 de agosto de 1995, pp. E1, E9.
31. Rogers, loc. cit. Una nueva perspectiva, llamada *difusión de uso,* que combina el uso posadaptación y las características que afectan la tasa de adopción, se prueba en Chuan-Fong Shih y Alladi Venk-Atesh, "Beyond Adoption: Development and Application of a Use-Diffusion Model", *Journal of Marketing,* enero de 2004, pp. 59-72.
32. Tara Parker-Pope, "P&G Puts Two Cleaning Products on Its New Marketing Fast Track", *The Wall Street Journal,* 18 de mayo de 1999, p. B6; y Yumiko Ono, "Novel P&G Product Brings Dry Cleaning Home", *The Wall Street Journal,* 19 de noviembre de 1997, p. B1.
33. La cita sobre gerentes de marca que se consideran "especies en peligro" se describió en Rance Crain, "Brand Management's Decline May Haunt GM", *Advertising Age,* 6 de noviembre de 1995, p. 16. Los arreglos de modificación o cambio se reportan en David Welch, "GM Brand Managers Get the Boot", *BusinessWeek,* 22 de abril de 2002, p. 14; Jolie Solomon y Carol Hymowitz, "P&G Makes Changes in the Way It Develops and Sells Its Products", *The Wall Street Journal,* 11 de agosto de 1987, pp. 1, 12; y Raymond Serafin, "Ford Taps Insiders as Brand Managers", *Advertising Age,* 1 de enero de 1996, p. 3.
34. Varios arreglos se analizan en Eric M. Olson, Orville C. Walker, Jr., y Robert W. Ruekert, "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing,* enero de 1995, pp. 48-62. Los comentarios favorables son de Steve McDougal y Jeff Smith, "Wake Up Your Product Development", *Marketing Management,* verano de 1999, pp. 24-30.
35. Sitio *www.imaginatik.com,* consultado el 20 de marzo de 2005; "How Their Garden Grows", loc. cit.; y Jennifer Esty, "Those Wacky Customers!", *Fast Company,* enero de 2004, p. 40.

Capítulo 9

1. Sitio *www.kodak.com,* consultado el 24 de marzo de 2005; Dave Gussow, "Fading Away", *St. Petersburg Times,* 26 de febrero de 2005, p. 1D; Dave Gussow, "Kodak Leads U.S. in Digital Cameras", *The Wall Street Journal,* 3 de febrero de 2005, p. B4; James Bandler, "Ending Era, Kodak Will Stop Selling Most Film Cameras", *The Wall Street Journal,* 14 de enero de 2004, p. B1; James Bandler, "Kodak Shifts Focus from Film, Betting Future on Digital Lines", *The Wall Street Journal,* 25 de septiembre de 2003, pp. A1, A12; Faith Keenan, "Big Yellow's Digital Dilemma", *BusinessWeek,* 24 de marzo de 2003, pp. 80-81; y Seth Mendelson, "Feuding on Film", *Supermarket Business,* 15 de julio de 2000, pp. 85+.
2. Christopher Lawton, "Anheuser Tries Low-Carb Beer to Tap Diet Buzz", *The Wall Street Journal,* 13 de septiembre de 2002, pp. B1, B2.
3. David Welch, "Will These Rockets Rescue Saturn?", *BusinessWeek,* 17 de enero de 2005, p. 78; y Kate Maddox, "Brand Gives Intel Inside Track", *B to B,* 25 de octubre de 2004, p. 25.
4. Michael Goldstein, "Few Leagues of Their Own", *BusinessWeek,* 18 de enero de 1999, pp. 74-76.
5. Scott McCartney, "How Discount Airlines Profited from Their Bigger Rivals' Woes", *The Wall Street Journal,* 12 de agosto de 2004, pp. A1-A2; y Shawn

Tully, “Airlines: Why the Big Boys Won’t Come Back”, *Fortune,* 14 junio de 2004, pp. 101-102+. Para conocer más sobre el posicionamiento en relación con un competidor, véase Jack Trout y Al Ries, “*Don’t* Follow the Leader”, *Sales & Marketing Management,* febrero de 1994, pp. 25-26.

6. Laura Bird, “Romancing the Package”, *Adweek’s Marketing Week,* 21 de enero de 1991, pp. 10-11, 14.

7. Patricia Sellers, “‘It Was a No-Brainer’”, *Fortune,* 21 de febrero de 2005, pp. 96-98+; “Procter & Gamble Co.: Sunny Delight, Punica Brands Sold to Private-Equity Firm”, *The Wall Street Journal,* 2 de abril de 2004, p. B4; y “J. M. Smucker Acquires Jif, Crisco Brands from P&G”, *Nation’s Restaurant News,* 29 de octubre de 2001, p. 100.

8. James R. Hagerty, “Gilding the Drill Bit? Hardware Giants Go High-End”, *The Wall Street Journal,* 28 julio de 1998, pp. B1, B7.

9. Peter Burrows, “Apple’s Bold Swim Downstream”, *BusinessWeek,* 24 de enero de 2005, pp. 33-34+; y Bianca Riemer y Laura Zinn, “Haute Couture That’s Not So Haute”, *BusinessWeek,* 22 de abril de 1991, p. 108.

10. Louise Lee, “Williams-Sonoma Tries a New Recipe”, *BusinessWeek,* 6 de mayo de 2002, p. 36; y Lee Gomes, “HP to Create a New Subsidiary to Sell Cheap ‘Apollo’ Brand of Ink-Jet Printers”, *The Wall Street Journal,* 6 de enero de 1999, p. B4.

11. Hagerty, loc. cit.

12. William C. Symonds, “Would You Spend $1.50 for a Razor Blade?”, *BusinessWeek,* 27 de abril de 1998, p. 46; y Mark Maremont, “Gillette Finally Reveals Its Vision of the Future, and It Has 3 Blades”, *The Wall Street Journal,* 14 de abril de 1998, p. A1, A10.

13. Cliff Edwards, “Shaking Up Intel’s Insides”, *BusinessWeek,* 31 de enero de 2005, p. 35.

14. Para conocer otra perspectiva sobre el ciclo de vida del producto, véase Peter N. Golder y Gerard J. Tellis, “Cascades, Diffusion, and Turning Points in the Product Life Cycle”, reporte núm. 03-120, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, 2003. El criticismo se resume en Geoffrey L. Gordon, Roger J. Calantone y C. Anthony diBenedetto, “Mature Markets and Revitalization Strategies: An American Fable”, *Business Horizons,* mayo-junio de 1991, pp. 39-50. Los ciclos de vida alternos se proponen en Edward D. Popper y Bruce D. Buskirk, “Technology Life Cycles in Industrial Markets”, *Industrial Marketing Management*, febrero de 1992, pp. 23-31; y C. Merle Crawford, “Business Took the Wrong Life Cycle from Biology”, *The Journal of Product & Brand Management,* invierno de 1992, pp. 51-57.

15. Sarah McBride, Phred Dvorak y Don Clark, “Why HDTV Hasn’t Arrived in Many Homes”, *The Wall Street Journal,* 5 de enero de 2005, p. B1; y Elliot Spagat, “Hit Show of the Season: The Revival of Digital TV”, *The Wall Street Journal,* 1 de agosto de 2002, pp. D1, D3.

16. Neil Gross y Peter Coy, “The Technology Paradox”, *BusinessWeek,* 6 de marzo de 1995, p. 77.

17. Michael Booth, “Olestra, Where Art Thou?”, *Denver Post,* 19 marzo de 2002, p. F-1.

18. Sal Ruibal, “Livestrong Shows Solidarity of 50m”, *USA Today,* 13-15 de mayo de 2005, p. 1A; y Grace Aduroja, “Wristbands Promoting Causes Become Must Have for Chicago Area Teens”, *Chicago Tribune,* 14 de enero de 2005, p. 1.

19. Eric Adler, “The Walkman at 20: Portable Stereo Has Changed the World”, *St. Louis Post Dispatch,* 2 de septiembre de 1999, p. G1.

20. Wailin Wong, “DVD-Audio Format Hasn’t Caught On”, *The Wall Street Journal,* 14 de agosto de 2003, p. B4. Los ejemplos de este párrafo y del siguiente se describen en “After the Compact Disc”, *FT.com,* 8 de mayo de 2002; y Sarah Bryan Miller, “In Home Tech, ‘Permanent Investments’ Have a Short Life Span”, *St. Louis Post-Dispatch,* 7 julio de 2002, pp. F1, F13.

21. Scott Leith, “Bottled Coffee Looks for Jolt”, *The Atlanta Journal-Constitution,* 22 de enero de 2005, p. F1.

22. Kevin Maney, “Impregnable ‘First Mover Advantage’ Philosophy Suddenly Isn’t”, *USA Today,* 18 de julio de 2001, p. 3B. Para un análisis de las tres maneras en las que los pioneros pueden hacer “movimientos de pulgar”, véase Gary Hamel, “Smart Mover, Dumb Mover”, *Fortune,* 3 de septiembre de 2001, pp. 191-192+.

23. Para consultar un estudio de los efectos de los productos interrelacionados sobre los pioneros supervivientes en una categoría de producto, véase Raji Srinivasan, Gary L. Lilien y Arvind Rangaswamy, “First In, First Out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival”, *Journal of Marketing,* enero de 2004, pp. 41-58. El concepto de la “ventaja del primero” y un estudio histórico de las 50 categorías de producto se describen en Gerard J. Tellis, y Peter N. Golder, “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend”, *USC Business,* otoño-invierno de 1995, pp. 49-53.

24. Geoff Keighley, “Sony’s Trojan Horse”, *Business 2.0,* marzo de 2005, pp. 41-43.

25. Diez estrategias distintivas se describen en Joel R. Evans y Gregg Lombardo, “Marketing Strategies for Mature Brands”, *Journal of Product & Brand Management,* vol. 2, núm. 1, 1993, pp. 5-19. Para un análisis de las cuatro estrategias: recaptura, rediseño, reenfoque y remodelado, aplicables de manera particular a los productos de *negocio*, véase Paul C. N. Michell, Peter Quinn y Edward Percival, “Marketing Strategies for Mature Industrial Products”, *Industrial Marketing Management,* agosto de 1991, pp. 201-206.

26. Nicholas Shields, “U.S. Mint Hopes Collectors Will Flip for New State Quarter”, *Los Angeles Times,* 1 de febrero de 2005, p. B3; y Mike Vogel, “The Clouds Part”, *Florida Trend,* 1 de julio de 2004, p. 52.

27. Sandra Dolbow, “Meet Lycra’s New Face”, *Brandweek,* 24 de abril de 2000, pp. 1, 89; Becky Ebenkamp, “Lycra Streeetches”, *Brandweek,* 5 de julio de 1999, p. 3; y Monica Roman, “How Du Pont Keeps ’Em Coming Back for More”, *BusinessWeek,* 20 de agosto de 1990, p. 68.

28. Dana James, “Rejuvenating Mature Brands Can Be Stimulating Exercise”, *Marketing News,* 16 de agosto de 1999, p. 16.

29. Hardy Green, “The Last Word in New Words”, *BusinessWeek,* 30 de agosto de 1999, p. 6.

30. Bill Saporito, “How to Revive a Fading Firm”, *Fortune,* 22 de marzo de 1993, p. 80.

31. Joel Dreyfuss, “Planned Obsolescence Is Alive and Well”, *Fortune,* 15 de febrero de 1999, p. 192[P].

32. Lauren Goldstein, “Urban Wear Goes Suburban”, *Fortune,* 21 de diciembre de 1998, pp. 169-170+.

33. Para conocer un ejemplo de la producción de variaciones múltiples de un estilo, véase Riemer y Zinn, loc. cit.

34. Fran Daniel, “All Business: Suits Making Comeback at Office”, *Winston-Salem Journal,* 30 de septiembre de 2004, p. D1; Wendy Bounds, Rebecca Quick y Emily Nelson, “In the Office, It’s Anything Goes”, *The Wall Street Journal,* 26 de agosto de 1999, pp. B1, B4; y Teri Agins, “Many Women Lose Interest in Clothes, to Retailers’ Dismay”, *The Wall Street Journal,* 28 de febrero de 1995, pp. A1, A8.

35. Veronica Chambers y Alisha Davis, “Direct from Paris to the Mall”, *Newsweek,* 13 de abril de 1998, pp. 64-65.

36. Sitio *www.kodak.com,* consultado el 24 de marzo de 2005; Matthew Boyle, “Digital Deal Pits Xerox against Kodak”, *Fortune,* 29 de noviembre de 2004, pp. 48, 52; y Bandler, “Kodak Shifts”, loc. cit.

Capítulo 10

1. Sitio *www.gm.com/company/corp_info/history,* consultado el 2 de abril de 2005; Holman W. Jenkins, Jr., “GM Pulls into the Slow Lane”, *The Wall Street Journal,* 13 de abril de 2005, p. A19; John K. Teahen, Jr., “Cadillac Keeps ‘True Luxury’ Title”, *Automotive News,* 14 de febrero de 2005, p. 10; Karen Lundegaard, “Adding Glitz to Graying Models; Buick, Cadillac, Mercury Boost Horsepower, Sound Systems to Attract Younger Buyers”, *The Wall Street Journal,* 9 de febrero de 2005, pp. D1+; David Welch, “The Second Coming of Cadillac”, *BusinessWeek,* 24 de noviembre de 2003, pp. 79-80.
2. Adaptado de Peter D. Bennett (ed.), *Dictionary of Marketing Terms,* American Marketing Association, Chicago, 1988, p. 18. El uso incorrecto se señala en John F. Gaski, “Some Troublesome Definitions of Elementary Marketing Concepts—Have You Ever Looked at It This Way?”, en D. W. Stewart y N. J. Vilcassim (eds.), *1995 AMA Winter Educators’ Conference: Marketing Theory and Applications,* American Marketing Association, Chicago, 1995, pp. 425-429.
3. “World’s Three Major Intellectual Property Offices Streamline Trademark Registration Process”, *US Fed News,* 3 de junio de 2004, sin páginas. Hay una descripción de los cambios en las leyes de marcas registradas y sentencias judiciales sobre dichas marcas, así como sus implicaciones para el marketing, en Dorothy Cohen, “Trademark Strategy Revisited”, *Journal of Marketing,* julio de 1991, pp. 46-59
4. “Wrestling Federation Puts the Tag on a New Name”, *Brandweek,* 13 de mayo de 2002, p. 16; y “Settlement Reached in Gateway Trademark Lawsuit”, *Associated Press Newswires,* 20 de junio de 2001.
5. Rodney Ho, “Brand-Name Diamonds: A Cut Above?”, *The Wall Street Journal,* 1 de junio de 1998, p. B1; y Betsy Morris, “The Brand’s the Thing”, *Fortune,* 4 de marzo de 1996, pp. 72-75+.
6. “Nikhil Deogun, Charles Forelle, Dennis K. Berman y Emily Nelson, “P&G to Buy Gillette for $54 Billion”, *The Wall Street Journal,* 28 de enero de 2005, pp. A1, A5; y Thomas Kamm, “Rivalry in Luxury Goods Heats Up as Gucci and LVMH Unveil Deals”, *The Wall Street Journal,* 16 de noviembre de 1999, p. A22.
7. Al Ries, “What’s in a Name?”, *Sales & Marketing Management,* octubre de 1995, p. 36. Este artículo también analiza ocho atributos de un nombre deseable para una marca.
8. Jerri Stroud, “Disaster Sweeps Away Company’s Old Name”, *St. Louis -Post-Dispatch,* 19 de abril de 2005, p. D2; Gwendolyn Bounds, “Brands Bearing Name ‘Tsunami’ Ponder Change”, *The Wall Street Journal,* 18 de enero de 2005, pp. B1, B3. El material de este párrafo y el siguiente se tomó de Suein L. Hwang, “Picking Pithy Names Is Getting Trickier as Trademark Applications Proliferate”, *The Wall Street Journal,* 14 de enero de 1992, p. B1.
9. Hay más información sobre morfemas en Teresa Pavia y Janeen A. Costa, “The Winning Number: Consumer Perceptions of Alpha-Numeric Brand Names”, *Journal of Marketing,* julio de 1993, pp. 85-98; y Casey McCabe, “What’s in a Name?”, *Adweek’s Marketing Week,* 16 de abril de 1990, p. 22.
10. Alex Frankel, “The New Science of Naming”, *Business 2.0,* diciembre de 2004, pp. 53-55. Hay un buen análisis de las oportunidades y retos especiales que conllevan los nombres de servicios en Vicki Clift, “Name Service Firms for the Long Haul”, *Marketing News,* 6 de diciembre de 1993, p. 10. Algunos ejemplos de esta sección provienen de Leonard L. Berry, Edwin F. Lefkowith y Terry Clark, “In Services, What’s in a Name?”, *Harvard Business Review,* septiembre-octubre de 1988, pp. 28-30.
11. Tom Davis, “Protecting U.S. Innovations from Intellectual Property Piracy”, *Federal Document Clearing House Congressional Testimony,* 23 de septiembre de 2004, sin páginas; “Largest Counterfeit Software Seizure in U.S. History”, *PR Newswire,* 16 de noviembre de 2001; y David Stipp, “Farewell, My Logo”, *Fortune,* 27 de mayo de 1996, p. 130.
12. Hay un excelente resumen de este reto y una lista de salvaguardas en Maxine S. Lans, “On Your Mark: Get Set or It May Go”, *Marketing News,* 26 de septiembre de 1994, p. 12.
13. Jack Alexander, “What’s in a Name? Too Much, Said the FTC”, *Sales & Marketing Management,* enero de 1989, pp. 75, 78.
14. Matthew Dick, “Why You Must Never Sellotape® a Xerox® into Your Filofax®”, *Journal of Brand Management,* julio de 2004, pp. 509+; y Carrie Goerne, “Rollerblade Reminds Everyone That Its Success Is Not Generic”, *Marketing News,* 2 de marzo de 1992, p. 1.
15. Patricia Sellers, “Brands: It’s Thrive or Die”, *Fortune,* 23 de agosto de 1993, p. 53.
16. Hay un análisis excelente de la naturaleza y beneficios de esta estrategia en Dale Buss, “Joining Forces”, *Sales and Marketing Management,* enero de 2005, pp. 38+.
17. Jeff Green, “Hold On—What Make of Alternator Is That?”, *BusinessWeek,* 13 de noviembre de 2000, pp. 203-204.
18. Anne D’Innocenzio, “Big Retailers Steer Brand-Name Makers to Private Labels”, *St. Louis Post-Dispatch,* 2 de junio de 2002, p. E8.
19. Greg Burns, “A Froot Loop by Any Other Name”, *BusinessWeek,* 26 de junio de 1995, p. 72.
20. Raj Sethuraman, de la University of Iowa, condujo el estudio, y se informa de él en Richard Gibson, “Store-Brand Pricing Has to Be Just Right”, *The Wall Street Journal,* 14 de febrero de 1992, p. B1. El segundo estudio se resume en Stephen J. Hoch, “Private Label a Threat? Don’t Believe It”, *Advertising Age,* 24 de mayo de 1993, p. 19.
21. Thomas Lee, “Saving with Private Labels”, *Star Tribune,* Mineápolis, Minnesota, 14 de noviembre de 2004, p.1D; Matthew Boyle, “Brand Killers”, *Fortune,* 11 de agosto de 2003, pp. 88-90+; y Clyde H. Farnsworth, “Quality: High. Price: Low. Big Ad Budget? Never”, *The New York Times,* 6 de febrero de 1994, p. F10.
22. La participación estimada de marcas de tiendas en varios tipos de tiendas al menudeo proviene de la página de Store Brands Today, en el sitio de la Private Label Manufacturers Association, *www.plma.com,* consultado el 23 de julio de 2002. La proporción de distribuidores minoristas que ponen más énfasis en tales productos se tomó de Susan Zimmerman, “A Rosy Future”, *Progressive Grocer,* noviembre de 1998, pp. 45-52. El cálculo de 100 mil millones de dólares es de Destination Products International, como informa Stephanie Thompson, “The New Private Enterprise”, *Brandweek,* 3 de mayo de 1999, pp. 36+. El estimado del volumen de 1995 se basa en las estadísticas de Emily DeNitto, “Back into Focus”, *Brandweek,* 29 de mayo de 1995, pp. 22-26.
23. Boyle, loc. cit. Las recomendaciones a los fabricantes para que sustenten sus marcas se presentan en Susan R. Ashley, “How to Effectively Compete against -Private-Label Brands”, *Journal of Advertising Research,* enero-febrero de 1998, pp. 75+.
24. Scheherazade Daneshkhu, “Awareness Becomes the Name of the Game”, *Financial Times,* 9 de septiembre de 1999, p. II; y Paul Beckett y Suzanne Vranica, “Citigroup Spotlights Its Member Brands”, *The Wall Street Journal,* 25 de junio de 1999, p. B2.
25. Hay tanto desventajas como ventajas potenciales en la introducción de nuevos productos en una familia de marcas. Se abunda en ello en Barbara Loken y Deborah Roedder John, “Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?”, *Journal of Marketing,* julio de 1993, pp. 71-84.
26. Norton Paley, “Back from the Dead”, *Sales & Marketing Management,* julio de 1995, pp. 30+.

27. Cathy A. Enz, “Multibranding Strategy: The Case of Yum! Brands”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* febrero de 2005, pp. 85+; y D. C. Denison, “Ingredient Branding Puts Big Names in the Mix”, *The Boston Globe,* 26 de mayo de 2002, p. E2.
28. Esta definición se tomó del análisis completo sobre equidad de marcas en Peter H. Farquhar, “Managing Brand Equity”, *Journal of Advertising Research,* agosto-septiembre de 1990, pp. RC-7-RC-12. Hay más información sobre equidad de marcas en David A. Aaker y Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership,* The Free Press, Nueva York, 2000; y Don E. Schultz, “Understanding and Measuring Brand Equity”, *Marketing Management,* primavera de 2000, pp. 8-9.
29. La cita es de Roger Baird, “Asset Tests”, *Marketing Week,* 1 de octubre de 1998, pp. 28-31.
30. El ejemplo de Kellogg’s se describe en Farquhar, “Managing Brand Equity”, op. cit., p. RC-7. El estudio sobre computadoras personales se resume en Jim Carlton, “Marketing Plays a Bigger Role in Distributing PCs”, *The Wall Street Journal,* 16 de octubre de 1995, p. B4.
31. David Welch, “Firestone: Is This Brand Beyond Repair?”, *BusinessWeek,* 11 de junio de 2001, p. 48; y Christopher Carey, “TWA Boasts Best -On-Time Record”, *St. Louis Post-Dispatch,* 7 de octubre de 1999, p. C2.
32. Farquhar, “Managing Brand Equity”, op. cit., pp. RC-8-RC-10.
33. Morris, op. cit., p. 84.
34. Las medidas de Oil of Olay para capitalizar su sólida equidad de marcas con la introducción de una nueva línea se describen en Tara Parker-Pope, “P&G’s Cosmetics Make-over”, *The Wall Street Journal,* 12 de abril de 1999, pp. B1, B3. Si desea abundar en las razones de la línea Marquis by Waterford, véase Judith Valente, “A New Brand Restores Sparkle to Waterford”, *The Wall Street Journal,* 10 de noviembre de 1994, p. B1.
35. Las estadísticas de este párrafo provienen de “Research: The US Licensing Market”, *Brand Strategy,* 15 de septiembre de 2004, p. 38. Otros materiales se tomaron de David Kiley, “A Calorie-Conscious SpongeBob”, *BusinessWeek,* 28 de febrero de 2005, p. 16; “New York Unveils Licensing Program”, *Adweek.com,* 9 de febrero de 2005, sitio web; y “Fashion Plays in Licensing”, *Discount Store News,* 7 de junio de 1999, pp. A6-A7.
36. Gerry Khermouch, “‘Whoa, Cool Shirt.’ ‘Yeah, It’s a Pepsi’”, *BusinessWeek,* 10 de septiembre de 2001, p. 84.
37. Dale D. Buss, “Hot Names, Top Dollars”, *Nation’s Business,* agosto de 1995, p. 17.
38. Eliot Schreiber, “Retail Trends Shorten Life of Package Design”, *Marketing News,* 5 de diciembre de 1994, p. 7.
39. Catherine Arnold, “Way Outside the Box”, *Marketing News,* 23 de junio de 2003, p. 14.
40. Ibid.; Matthew Boyle, “25 Breakout Companies”, *Fortune,* 16 de mayo de 2005, p. 158; y Paul Lukas, “If It Ain’t Got Glass, It Ain’t Got Class”, *Fortune,* 12 de abril de 1999, p. 40. Hay recomendaciones sobre el manejo de los empaques en una mezcla de marketing de una empresa en Richard T. Hise y James U. McNeal, “Effective Packaging Management”, *Business Horizons,* enero-febrero de 1988, pp. 47-51.
41. Para saber más de los análisis sobre las estrategias de diseño de empaques que aumenten las ventas y las utilidades, véase Sue Bassin, “Innovative Packaging Strategies”, *Journal of Business Strategy,* enero-febrero de 1988, pp. 38-42.
42. Betsy McKay, “Thinking inside the Box Helps Soda Makers Boost Sales”, *The Wall Street Journal,* 2 de agosto de 2002, pp. B1, B4.
43. Schreiber, loc. cit.
44. David Leonhardt, “The Hip New Drink: Milk”, *BusinessWeek,* 16 de febrero de 1998, p. 44.
45. Laura Bird, “Romancing the Package”, *Adweek’s Marketing Week,* 21 de enero de 1991, p. 10.
46. La historia de las etiquetas para los alimentos en Estados Unidos se resume de forma concisa en “Highlights of Food Labeling”, *Marketing News,* 15 de marzo de 2004, p. 14. La información sobre la Ley de etiquetas para la nutrición y la educación proviene del sitio web de la Food and Drug Administration: *http://vm.cfsan.fda.gov/,dms/fdnewlab.html.*
47. John Sinisi, “New Rules Exact a Heavy Price as Labels Are Recast”, *Brandweek,* 7 de diciembre de 1992, p. 3. Un estudio que examina el efecto de la NLEA en el procesamiento de la información sobre nutrición por parte de los consumidores se encuentra en Christine Moorman, “A Quasi Experiment to Assess the Consumer and Informational Determinants of Nutrition Information Processing Activities: The Case of the Nutrition Labeling and Education Act”, *Journal of Public Policy & Marketing,* primavera de 1996, pp. 28-44. Este número de la publicación contiene varios artículos más que examinan diversos aspectos del etiquetamiento con datos de nutrición.
48. Eleena de Lisser, “Is That $5 Gallon of Milk Really Organic?”, *The Wall Street Journal,* 20 de agosto de 2002, pp. D1, D4.
49. Laura M. Litvan, “Sizing Up Metric Labeling Rules”, *Nation’s Business,* noviembre de 1994, p. 62.
50. Bruce Nussbaum, “Is In-House Design on the Way Out?”, *BusinessWeek,* septiembre de 1995, p. 130. Hay una revisión general de la forma como IKEA, el distribuidor mueblero con sede en Suecia, hizo del diseño parte integral de su programa de marketing en Lisa Margonelli, “How IKEA Designs Its Sexy Price Tags”, *Business 2.0,* octubre de 2002, pp. 106-112.
51. David Rocks y Moon Ihlwan, “Samsung Design”, *BusinessWeek,* 6 de diciembre de 2004, pp. 88-89+; y Bruce Nussbaum, “The Best Product Designs of the Year: Winners 2002”, *BusinessWeek,* 8 de julio de 2002, pp. 82-89+.
52. Rebecca Smith, “Beyond Recycling: Manufacturers Embrace ‘C2C’ Design”, *The Wall Street Journal,* 3 de marzo de 2005, pp. B1, B3; “Business Bulletin”, *The Wall Street Journal,* 13 de julio de 2000, p. A1; y Bruce Nussbaum, “What Works for One Works for All”, *BusinessWeek,* 20 de abril de 1992, pp. 112-113.
53. Bradford Wernle, “VW Says Microbus Is Just for Europe”, *Automotive News,* 17 de enero de 2005, p. 36. El regreso del Beetle se describe en Paul Tharp, “VW’s Hippie Bus Now for Yuppies”, *New York Post,* 12 de junio de 2002, p. 37; y Bill Vlasic, “Bug-Eyed over the New Beetle”, *BusinessWeek,* 25 de mayo de 1998, p. 88. Las cifras del costo del diseño provienen de Brian Dumaine, “Design That Sells and Sells and . . .”, *Fortune,* 11 de marzo de 1991, pp. 86, 88.
54. Nancy Arnott, “Shades of Distinction”, *Sales & Marketing Management,* junio de 1995, p. 20; Paul M. Barrett, “Color in the Court: Can Tints Be Trademarked?”, *The Wall Street Journal,* 5 de enero de 1995, p. B1; y Junda Woo, “Rulings Clash over Colors in Trademarks”, *The Wall Street Journal,* 25 de febrero de 1993, p. B1.
55. Cindy Waxer, “Computer Couture”, *Yahoo! Internet Life,* noviembre de 1999, pp. 144-145.
56. Sally Beatty, “Fashion’s ‘It’ Colors”, *The Wall Street Journal,* 4 de febrero de 2005, pp. B1, B2.
57. Meera Somasundaram, “Red Packages Lure Shoppers Like Capes Flourished at Bulls”, *The Wall Street Journal,* 18 de septiembre de 1995, p. A13B.
58. Scott Leith, “Drinks Try to Sustain the Buzz”, *The Atlanta Journal-Constitution,* 30 de octubre de 2004, p. G1; y Susan Carey, “More U.S. Companies Are Blue, and It’s Not Just the Stock Market”, *The Wall Street Journal,* 30 de agosto de 2001, pp. A1, A2.
59. Ross Johnson y William O. Winchell, *Marketing and Quality Control.* American Society for Quality Control, Milwaukee, 1989, p. 2.

60. Scott McCartney, "Middling Quality as a Marketing Plus? Survey Finds a Link", *The Wall Street Journal,* 16 de mayo de 1994, p. B6.
61. "*Consumer Reports* New Car Preview 2005: Survey Predicts Reliability Problems with European Luxury Models", *U.S. Newswire,* 9 de noviembre de 2004, sin página. Si desea consultar una lista de razones por las cuales la calidad es tan importante, y un análisis de la función del marketing en el control de la calidad, véase Neil A. Morgan y Nigel F. Pierce, "Market Led Quality", *Industrial Marketing Management,* mayo de 1992, pp. 111-118.
62. James B. Treece, "GM Hustles Compact into Production", *Automotive News,* 18 de diciembre de 2000, p. 36; "Buick to Lead Price Cuts for China's Auto Industry", *Xinhua News Agency,* 14 de abril de 2000, sin página; y T. S. Raghunathan, S. Subba Rao y Luis S. Solis, "A Comparative Study of Quality Practices: USA, China and India", *Industrial Management & Data Systems,* mayo-junio de 1997, p. 192.
63. "Faster but Not Better", *Industry Week,* abril de 2004, p. 47.
64. "Lantronix® Receives ISO 14001 and ISO 9001 Certification", *PR Newswire,* 7 de septiembre de 2004, sin página; y Roger Mezger, "Industrial Seal of Approval", *Plain Dealer,* Cleveland, Ohio, 20 de agosto de 2004, p. C1.
65. Mike Delpha, "ISO 9001:2000 Upgrade: Tips for a Smooth Transition", *Professional Safety,* julio de 2002, pp. 14, 17. ISO 9000 es el tema de Ronald Henkoff, "The Hot New Seal of Quality", *Fortune,* 28 de junio de 1993, pp. 116-118, 120.
66. Neal E. Boudette, "Cadillac Aims to Lure European Drivers with Compact Sedan", *The Wall Street Journal,* 17 de febrero de 2005, p. D3; Jason Stein, "Cadillac Attacks Overseas Markets", *Automotive News,* 14 de febrero de 2005, p. 3; y Normandy Madden, "GM Prepares for Cadillac in China", *Automotive News,* 4 de octubre de 2004, p. 20.

Capítulo 11

1. Sitio web de Zipcar: *www.zipcar.com;* Brad Grimes, "Leaving the Driving to Zipcar", *PCMagazine,* 17 de febrero de 2004, p. 60; Matt Palmquist, "Car-Sharing Moves into the Fast Lane", *Business 2.0,* diciembre de 2004, p. 40.
2. Las estadísticas de este capítulo relacionadas con la economía estadounidense provienen del *Statistical Abstract of the United States: 2004-2005,* 12a. edición, Bureau of the Census, Washington, DC, 2004.
3. Sean Callahan, "USPS to Break with U.S. Cycling Team." *B to B,* 3 de mayo de 2004, p. 5; Richard M. Vinoocur, "Print Council 'Discovers' the USPS", *American Printer,* mayo de 2004, p. 49.
4. Valarie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner, *Services Marketing,* 2a. edición, Burr Ridge, Illinois, Irwin-McGraw-Hill, 2000.
5. Hay varios ejemplos excelentes de empresas de servicios que se centran en los empleados y clientes en Jena McGregor, "Customers 1st", *Fast Company,* octubre de 2004, pp. 79+.
6. Melinda Ligos, "Mall Rats with a Social Conscience", *Sales & Marketing Management,* noviembre de 1999, p. 115; Aja Whitaker, "Cause Marketing Gaining Ground", *Management Review,* septiembre de 1999, p. 8.
7. James Arndorfer, Jr., "Army Recruiting a Casualty of War", *Advertising Age,* 6 de diciembre de 2004, pp. 1+; Lev Grossman, "The Army's Killer App", *Time,* 28 de febrero de 2005, pp. 43+.
8. Bree Fowler, "Congregation of Nuns Uses Internet, TV for Recruiting", *South Bend Tribune,* 10 de junio de 2002, p. C3.
9. La satisfacción con un servicio se basa en las percepciones del cliente respecto de varios tipos de comodidades, la mayoría de las cuales controla el vendedor. Leonard L. Berry, Kathleen Seiders y Dhruv Grewal, "Understanding Service Convenience", *Journal of Marketing,* julio de 2002, pp. 1-17, describe cómo puede operar esta relación.
10. "Quarterly Retail E-Commerce Sales, 4th Quarter 2004", U.S. Department of Commerce News, Economics and Statistics Administration, U.S. Census Bureau, 24 de febrero de 2005.
11. Sitio web de Zipcar: *www.zipcar.com;* Daniel McGinn, "Pimp... My Rental", *Newsweek,* 20 de diciembre de 2004, p. 10; Mark Jewell, "Technology Makes Car-Sharing Road Easy", *South Bend Tribune,* 3 de enero de 2005, pp. C8+.

Capítulo 12

1. Sitio *www.priceline.com,* consultado el 20 de mayo de 2005; Avery Johnson, "Travel Web Sites Rethink the Bid-and-Bargain", *The Wall Street Journal,* 7 de abril de 2005, p. D2; Adam L. Freeman, "Priceline Discovers That Choice Really Does Matter", *The Wall Street Journal,* 21 de abril de 2004, p. 1; Peter Grant, "Braddock Resigns As the Chairman of Priceline.com", *The Wall Street Journal,* 9 de abril de 2004, p. B3; Julia Angwin, "Hit by Travel Slump, Priceline Posts a Loss", *The Wall Street Journal,* 5 de febrero de 2002, p. B5; Julia Angwin, "After Surviving Dog-Com Rout, Priceline Enters New Storm", *The Wall Street Journal,* 20 de septiembre de 2001, p. B9; Clay Shirky, "How Priceline Became a Real Business", *The Wall Street Journal,* 13 de agosto de 2001, p. A12; Julia Angwin, "Priceline.com Posts a Profit, Crediting Stringent Cost Cuts, Escalating Demand", *The Wall Street Journal,* 1 de agosto de 2001, p. A3; Peter Elkind, "The Hype Is Big, Really Big, at Priceline", *Fortune,* 6 de septiembre de 1999, pp. 193-194+; y Heather Green, "Pricelines's Bid for the Big Time", *BusinessWeek,* 18 de enero de 1999, p. 43.
2. Esta lista en parte fue sugerencia de John T. Mentzer y David J. Schwartz, *Marketing Today,* 4a. edición, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, 1985, p. 599.
3. David Meer, "System Beaters, Brand Loyals, and Deal Shoppers: New Insights into the Role of Brand and Price", *Journal of Advertising Research,* mayo-junio de 1995, pp. RC2-RC7.
4. Stephen J. Hoch, Byung-Do Kim, Alan L. Montgomery y Peter E. Rossi, "Determinants of Store-Level Price Elasticity", *Journal of Marketing Research,* febrero de 1995, p. 28.
5. Frank R. Kardes, Maria L. Cronley, James J. Kellaris y Steven S. Posavac, "The Role of Selective Information Processing in Price-Quality Inference", *Journal of Consumer Research,* septiembre de 2004, pp. 368+; y Roberta Maynard, "Taking Guess-work out of Pricing", *Nation's Business,* diciembre de 1997, p. 28. Hay análisis profundos de la relación entre precios y calidad percibida en David J. Curry y Peter C. Riesz, "Prices and Price/Quality Relationships: A Longitudinal Analysis", *Journal of Marketing,* enero de 1988, pp. 36-51; y Valarie A. Zeithaml, "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing,* julio de 1988, pp. 2-22.
6. David Meyer, "The 25 Most Influential Executives of the Business Travel Industry, 2004", *Business Travel News,* 17 de enero de 2005, pp. 1+; y Caroline Wilbert, "What Recession? Extended-Stay Hotels' Business Remains Sweet in a Sour Economy", *Atlanta Journal-Constitution,* 20 de agosto de 2002, p. D1.
7. Dean Takahashi, "Little Caesar's Plans 'Big! Big!' Pizzas, while Keeping Price Structure the Same", *The Wall Street Journal,* 2 de septiembre de 1997, p. B6; y Rahul Jacob, "Beyond Quality and Value", *Fortune,* edición especial, otoño-invierno de 1993, pp. 8, 10.
8. Gary H. Anthes, "The Price Had Better Be Right", *Computerworld,* 21 de diciembre de 1998, pp. 65-66.
9. Frank Alpert, Beth Wilson y Michael T. Elliott, "Price Signaling: Does It Ever Work?", *Journal of Product & Brand Management,* vol. 2, núm. 1, 1993, pp. 29-41.

10. Hay una lista de 21 objetivos de la fijación de precios, así como un análisis de los objetivos como parte de un programa estratégico de fijación de precios para las empresas industriales, en Michael H. Morris y Roger J. Calantone, "Four Components of Effective Pricing", *Industrial Marketing Management,* noviembre de 1990, pp. 321-329.
11. Greg Lamp, "Lower Prices for Roundup", *Corn & Soybean Digest,* 1 de octubre de 2004, p. 5; y Robert Steyer, "Monsanto Slashes Roundup Prices", *St. Louis Post-Dispatch,* 2 de septiembre de 1998, p. C1.
12. Sam Nataraj y Jim Lee, "Dot-Com Companies: Are They All Hype?", *SAM Advanced Management Journal,* 1 de julio de 2002, pp. 10+; y George Anders, "Buying Frenzy", *The Wall Street Journal,* 12 de julio de 1999, pp. R6, R10.
13. "U.S. Automakers Rap Japan's Forex Intervention as Export Subsidies", *Knight Ridder Tribune Business News,* 30 de abril de 2005, p. 1.
14. Para un análisis de la fijación de precios de productos nuevos, tomando en cuenta los beneficios percibidos del producto y su momento de entrada, véase Eunsang Yoon, "Pricing Imitative New Products", *Industrial Marketing Management,* mayo de 1991, pp. 115-125.
15. Maynard, op. cit., p. 27.
16. Greg Burns, "Even in Recovery, Factories Are Closing", *Chicago Tribune,* 1 de junio de 2004, p. 9.
17. Imogen Wall, "It May Be a Dog-Eat-Dog World, but This Restaurant Won't Prove It", *The Wall Street Journal,* 11 de diciembre de 1998, p. B1.
18. Hay un informe de la manera de hacer esto en el mercado de negocios en Michael H. Morris y Mary L. Joyce, "How Marketers Evaluate Price Sensitivity", *Industrial Marketing Management,* mayo de 1988, pp. 169-176.
19. George E. Cressman, Jr., "Snatching Defeat from the Jaws of Victory", *Marketing Management,* verano de 1997, p. 15.
20. Wendy Zellner, "Commentary: Waiting for the First Airline to Die", *BusinessWeek Online,* 24 de enero de 2005, sin página; y Trebor Banstetter, "Delta Sales Soar after Price Cuts", *Ft. Worth Star-Telegram,* 13 de enero de 2005, p. 3C.
21. Steve Hamm, "The Wild and Woolly World of Linux", *BusinessWeek,* 15 de noviembre de 1999, pp. 130, 134; James Aley, "Give It Away and Get Rich!" *Fortune,* 10 de junio de 1996, pp. 90-92+; y Neil Gross y Peter Coy, "The Technology Paradox", *BusinessWeek,* 6 de marzo de 1995, pp. 76-81, 84.
22. Tom Lester, "How to Ensure That the Price Is Exactly Right", *Financial Times,* 30 de enero de 2002, sin página; y "Pricing Gets Easier (Sort Of)", *Inc.,* noviembre de 1993, p. 124.
23. Avraham Shama, "E-Coms and Their Marketing Strategies", *Business Horizons,* septiembre de 2001, pp. 14+; y Morris y Calantone, op. cit., p. 323.
24. La perspectiva de que el precio dicta los niveles de costos se presenta en Christopher Farrell y Zachary Schiller, "Stuck!" *BusinessWeek,* 15 de noviembre de 1993, pp. 146, 148. La magnitud de las medidas de recorte de gastos en Kodak se describe en Chanoine Webb, "The Picture Just Keeps Getting Darker at Kodak", *Fortune,* 21 de junio de 1999, p. 206.
25. Hay un enfoque del análisis del punto de equilibrio que abarca los costos semifijos y tiene mayor valor práctico en situaciones comunes para los ejecutivos de marketing en Thomas L. Powers, "Break-even Analysis with Semifixed Costs", *Industrial Marketing Management,* febrero de 1987, pp. 35-41.
26. G. Dean Kortge y Patrick A. Okonkwo, "Perceived Value Approach to Pricing", *Industrial Marketing Management,* mayo de 1993, p. 134.
27. Dan Koeppel, "Fast Food's New Reality", *Adweek's Marketing Week,* 30 de marzo de 1992, pp. 22-23.
28. Margaret Studer, "Patek Philippe Is Luxuriating in Independence", *The Wall Street Journal,* 11 de diciembre de 2000, p. B18; y Thomas T. Nagle, "Managing Price Competition", *Marketing Management,* vol. 2, núm. 1, 1993, p. 41.
29. Sitio *http://cgi.pathfinder.com/cgi-bin/golfonline/instruction/teachers/2005/bin/top100.cgi,* consultado el 12 de febrero de 2005; y Mark Hyman, "The Coaches Are Cashing In", *BusinessWeek Online,* 16 de agosto de 2004, sin página.
30. Motoko Rich, "Big Hotel Chains to Sell Rooms on Priceline's Lowestfare.com", *The Wall Street Journal,* 19 de marzo de 2003, p. D3; Matt Krantz, "Priceline Turns Its First Profit", *USA Today,* 1 de agosto de 2001, p. 3B; Julia Angwin, "Priceline Founder Closes Online Bidding Sites for Gas and Groceries", *The Wall Street Journal,* 6 de octubre de 2000, p. B1; y Nick Wingfield, "New Battlefield for Priceline Is Diapers, Tuna", *The Wall Street Journal,* 22 de septiembre de 1999, p. B1.

Capítulo 13

1. Sitio *www.bose.com,* consultado el 22 de mayo de 2005; Stephen Williams, "Test Drive: Newest Bose System Rides High on the Wave of Previous Success", *Newsday,* 31 de octubre de 2004, p. E36; Joseph Palenchar, "Bose Boasts Main-Stereo Quality in Table Radio/CD", *TWICE,* 23 de agosto de 2004, pp. 32+; Joseph Palenchar, "Dealers Cite Niche, Brand Exposure", *TWICE,* 21 de julio de 2003, p. 25; Joseph Palenchar, "Untapped Niche, Demos Drive Bose Sellthrough", *TWICE,* 21 de julio de 2003, p. 25; y Markkus Rovito, "Dealerscope Hall of Fame: Amar Bose", *Dealerscope,* enero de 2002, p. 70+.
2. Evan Perez y Nicole Harris, "Despite Early Signs of Victory, Discount Airlines Get Squeezed", *The Wall Street Journal,* 17 de enero de 2005, pp. A1, A8; y Scott McCartney, "How Discount Airlines Profited from Their Bigger Rivals' Woes", *The Wall Street Journal,* 12 de agosto de 2004, pp. A1, A2.
3. Gary Strauss, "99¢ Only Started Trend", *USA Today,* 22 de junio de 1998, pp. 1B, 2B. Para una actualización, véase Ann Zimmerman, "Behind the Dollar-Store Boom: A Nation of Bargain Hunters", *The Wall Street Journal,* 13 de diciembre de 2004, pp. A1, A10; y Robert Berner, "Out-Discounting the Discounter", *BusinessWeek,* 10 de mayo de 2004, pp. 78-79.
4. Don Clark, "Intel to Release Itanium 2 Chip—Company Hopes Entry Will Allow It to Charge High End of Computing", *The Asian Wall Street Journal,* 9 de julio de 2002, p. A7.
5. Patricia Sellers, "Look Who Learned about Value", *Fortune,* 18 de octubre de 1993, p. 75; y Bill Saporito, "Why the Price Wars Never End", *Fortune,* 23 de marzo de 1992, pp. 68+.
6. Stratford Sherman, "How to Prosper in the Value Decade", *Fortune,* 30 de noviembre de 1992, p. 98.
7. Anne Faircloth, "Values Retailers Go Dollar for Dollar", *Fortune,* 6 de julio de 1998, p. 166.
8. Albert D. Bates, "Pricing for Profit", *Retailing Issues Newsletter,* septiembre de 1990, p. 1.
9. Robert Berner, "Race You to the Top of the Market", *BusinessWeek,* 8 de diciembre de 2003, p. 98. Se presentan tres formas recomendadas para competir sin basarse en el precio para distribuidores en Bates, op. cit., p. 4.
10. Sarah Ellison and Geoffrey A. Fowler, "Aisle 9 to Saks: P&G Brings Its $130 Skin Treatment to U.S.", *The Wall Street Journal,* 12 de marzo de 2004, p. B1.
11. Michael Schuman, "Flat Chance", *Time,* 18 de octubre de 2004, pp. 64+; y Sean O'Neill, "Eyes on the Price", *Kiplinger's Personal Finance,* septiembre de 2000, pp. 122-123.
12. Charles Forelle, "Do You Really Need a Turbo Toothbrush?", *The Wall Street Journal,* 1 de octubre de 2002, pp. D1, D4; y Robert Berner, "Why P&G's Smile Is So Bright", *BusinessWeek,* 12 de agosto de 2002, pp. 58-60.

13. Paul Roberts, "Trend Micro Gives Away Mobile Anti-Virus Software", *Network World,* 13 de diciembre de 2004, p. 20; y Neil Gross y Peter Coy, "The Technology Paradox", *BusinessWeek,* 6 de marzo de 1995, pp. 76-77.

14. Reed K. Holden y Thomas T. Nagle, "Kamikaze Pricing", *Marketing Management,* verano de 1998, p. 39.

15. Dan Carney, "Caveat Predator?", *BusinessWeek,* 22 de mayo de 2000, pp. 116, 118; y Mike France y Steve Hamm, "Does Predatory Pricing Make Microsoft a Predator?", *BusinessWeek,* 23 de noviembre de 1998, pp. 130, 132.

16. Robert Steyer, "Monsanto Offers Discounts to Dairy Farmers", *St. Louis Post-Dispatch,* 22 de octubre de 1995, p. 1E.

17. Dahleen Glanton, "Coupon Clippers Clean Up", *Chicago Tribune,* 8 de mayo de 2005, p. 1; Noreen O'Leary, "Dealing with Coupons", *Adweek,* 21 de febrero de 2005, p. 29; y Roger O. Crockett, "Penny-Pinchers' Paradise: E-Coupons Are Catching on Fast—and Companies Are Learning to Use Them", *BusinessWeek e.biz,* 22 de enero de 2001, p. EB12.

18. Cherie Jacobs, "Taking the Bait", *Tampa Tribune,* 31 de agosto de 2003, p. 1; y William M. Bulkeley, "Rebates' Secret Appeal to Manufacturers: Few Consumers Actually Redeem Them", *The Wall Street Journal,* 10 de febrero de 1998, pp. B1, B6.

19. Leo Jakobson, "Coupons on the Go", *Incentive,* febrero de 2005, p. 16; Crockett, loc. cit.; y Geoffrey A. Fowler, "Click and Clip", *The Wall Street Journal,* 21 de octubre de 2002, p. R8.

20. Si desea profundizar más en este planteamiento, véase Hermann Simon y Robert J. Dolan, "Price Customization", *Marketing Management,* otoño de 1998, pp. 10-17.

21. "Another Cry of Price Discrimination", *Chain Store Age,* diciembre de 2004, p. 149; y William C. Smith, "Keeping Cases in Racing Trim", *National Law Journal,* 7 de abril de 2003, p. A9.

22. Douglas A. Blackmon, "FedEx Is to Adopt Rate Structure Based on Distance Package Travels", *The Wall Street Journal,* 23 de enero de 1997, p. B4.

23. Se abunda en el análisis de estrategias de fijación y políticas de precios en Gerard J. Tellis, "Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies", *Journal of Marketing,* octubre de 1986, pp. 146-160.

24. Para consultar un modelo teórico de fijación flexible de precios y un análisis de sus implicaciones administrativas, véase Kenneth R. Evans y Richard F. Beltramini, "A Theoretical Model of Consumer-Negotiated Pricing: An Orientation Perspective", *Journal of Marketing,* abril de 1987, pp. 58-73.

25. "Auto Report", *The Seattle Times,* 23 de agosto de 2002, p. F1; y Joann Muller, "Old Carmakers Learn New Tricks", *BusinessWeek,* 12 de abril de 1999, pp. 116, 118.

26. Julia Angwin, "America Online Faces New Threat from Cut-Rate Internet Services", *The Wall Street Journal,* 3 de febrero de 2003, pp. A1, A11; y Peter Coy, "Are Flat Rates Good Business?", *BusinessWeek,* 10 de febrero de 1997, p. 108.

27. Strauss, loc. cit.

28. Se menciona un estudio de los efectos benéficos de la fijación extraña de precios, si se emplea con algunas limitaciones, en "Why That Deal Is Only $9.99", *BusinessWeek,* 10 de enero de 2000, p. 36. Antes, la eficacia de la fijación extraña de precios se describió en Robert M. Schindler y Lori S. Warren, "Effects of Odd Pricing on Price Recall", *Journal of Business,* junio de 1989, pp. 165-177. El hábito del consumidor de que sólo ponga atención a los dos primeros dígitos del precio se examina en Mark Stiving y Russell S. Winer, "An Empirical Analysis of Price Endings with Scanner Data", *Journal of Consumer Research,* junio de 1997, pp. 57-67.

29. Eric Anderson y Duncan Simester, "Mind Your Pricing Cues", *Harvard Business Review,* septiembre de 2003, pp. 96-103.

30. Russell Gold y Ann Zimmerman, "Pumped Out: Wal-Mart's Defeat in Low-Cost Gas Game", *The Wall Street Journal,* 13 de agosto de 2001, p. A14; y "Wal-Mart Wins Suit over Low-Price Strategy", *St. Louis Post-Dispatch,* 10 de enero de 1995, p. 7C.

31. Peter J. McGoldrick, Erica J. Betts y Kathy A. Keeling, "High-Low Pricing: Audit Evidence and Consumer Preferences", *The Journal of Product and Brand Management,* 2000, pp. 316-331; G. S. Bobinski, D. Cox y A. Cox, "Retail 'Sale' Advertising, Perceived Retailer Credibility and Price Rationale", *Journal of Retailing,* otoño de 1996, pp. 291-306; y "Consumers' Reference Prices: Implications for Managers", *Stores,* abril de 1996, p. RR4.

32. Patrick J. Kaufmann, N. Craig Smith y Gwendolyn K. Ortmeyer, "Deception in Retailer High-Low Pricing: A 'Rule of Reason' Approach", *Journal of Retailing,* verano de 1994, p. 151.

33. Se presenta una panorámica de la forma como una cadena, Family Dollar Stores, cambió de una fijación de precios alta-elevada a EDLP en Michael Friedman, "A Contented Discounter", *Progressive Grocer,* noviembre de 1998, pp. 39-41. Si desea más información sobre el uso de otras cadenas del EDLP, véase Duke Ratliff, "Variations on the Theme", *Discount Merchandiser,* marzo de 1996, pp. 24-25. La aparición del EDLP en Alemania se documenta en Jennifer Negley, "Jeden Tag Tiefpreise—Sprechen sie EDLP?", *Discount Store News,* 8 de junio de 1998, p. 17.

34. Stuart Hirshfield, "The Squeeze", *Apparel Industry Magazine,* agosto de 1998, pp. 60-64.

35. Tim Ambler, "P&G Learnt the Hard Way from Dropping Its Price Promotions", *Marketing,* 7 de junio de 2001, p. 22.

36. Kathleen Seiders y Glenn B. Voss, "From Price to Purchase", *Marketing Management,* noviembre-diciembre de 2004, pp. 38-43; y Stephen J. Hoch, Xavier Drpze y Mary E. Purk, "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic", *Journal of Marketing,* octubre de 1994, pp. 16-27.

37. Hay un análisis de la situación legal de la conservación del precio de reventa, y algunas medidas para que los fabricantes eviten problemas legales al establecer programas de conservación de precios de reventa, en Mary Jane Sheffet y Debra L. Scammon, "Resale Price Maintenance: Is It Safe to Suggest Retail Prices?", *Journal of Marketing,* otoño de 1985, pp. 82-91.

38. Joel M. Cohen y Arthur J. Burke, "Antitrust: Supreme Court Acts on Maximum Pricing", *International Commercial Litigation,* diciembre de 1997/enero de 1998, p. 43; y Susan B. Garland, "You'll Charge What I Tell You to Charge", *BusinessWeek,* 6 de octubre de 1997, pp. 118, 120.

39. "Nine West Settles State and Federal Price Fixing Charges", *M2 Presswire,* 7 de marzo de 2000, sin página.

40. Michael Selz, "Small Firms Use Variety of Ploys to Raise Prices", *The Wall Street Journal,* 17 de junio de 1993, p. B1.

41. Thomas T. Nagle, "Managing Price Competition", *Marketing Management,* vol. 2, núm. 1, 1993, p. 45.

42. Peter Burrows, "An Ear for Music", *BusinessWeek,* 23 de mayo de 2005, p. 50; Scott Kilman, "Diageo Says Industry Price War Is Crimping Its Burger King Sale", *The Wall Street Journal,* 8 de noviembre de 2002, p. A3; y Robert Weller, "Colorado Ski Resorts Give In to Need for Deep Discounts", *St. Louis Post-Dispatch,* 4 de septiembre de 1999, p. 33OT. La declaración sobre guerra de precios, de un consultor de McKinsey, está en David R. Henderson, "What Are Price Wars Good For? *Absolutely Nothing", Fortune,* 12 de mayo de 1997, p. 156.

43. Andy Serwer, "Music Retailers Are Really Starting to Sing the Blues", *Fortune,* 8 de marzo de 2004, p. 73. La descripción

de los daños de la guerra de precios proviene de Andrew E. Serwer, "How to Escape a Price War", *Fortune,* 13 de junio de 1994, pp. 82+.
44. Sitio *www.bose.com,* consultado el 22 de mayo de 2005; Herbert Shuldiner, "Bose's Sound Strategy", *Chief Executive,* enero-febrero de 2005, pp. 34+; y Herb Shuldiner, "Bose Knows—Shocks?", *Ward's Auto World,* septiembre de 2004, pp. 26+.

Capítulo 14

1. Sitio *www1.toysrus.com,* consultado el 28 de mayo de 2005; "Toys 'R' Us Reports 2004 Earnings Rise", *Bicycle Retailer and Industry News,* 15 de mayo de 2005, p. 9; Doug Desjardins, "Playtime Is Over for Toy Retailers", *DSN Retailing Today,* 7 de febrero de 2005, pp. 14+; Joseph Pereira, Rob Tomsho y Ann Zimmerman, "Toys 'Were' Us?", *The Wall Street Journal,* 12 de agosto de 2004, pp. B1, B2; Joseph Pereira y Ann Zimmerman, "Toys 'R' Us Suppliers Pitch In", *The Wall Street Journal,* 10 de noviembre de 2004, pp. B1, B2; Doug Desjardins, "Toysrus.com Earns Title of Cyber World's Biggest Toy Store", *DSN Retailing Today,* 7 de junio de 2004, pp. 22+; Anne D'Innocenzio, "Toy Wars", *St. Louis Post-Dispatch,* 19 de febrero de 2004, pp. C1, C2; Abigail Goldman y Charles Piller, "Chronic Losses Take the Fun Out of EToys, Other Retailers", *The Miami Herald,* 29 de enero de 2000, pp. 1C, 3C; Katrina Brooker, "Toys Were Us", *Fortune,* 27 de septiembre de 1999, pp. 145-146+; y Betty Liu, "Toys R Us Set to Revamp 525 Stores", *Financial Times,* 9 de junio de 1999, p. 17.
2. David Kirkpatrick, "How to Erase the Middleman in One Easy Lesson", *Fortune,* 17 de marzo de 2003, p. 122; y "Merrill Lynch Shakes Up Industry by Going Online", *St. Louis Post-Dispatch,* 22 de julio de 1999, p. B13. Hay un análisis del argumento de que el internet es la mayor influencia en la distribución desde la Revolución industrial en Leyland Pitt, Pierre Berthon y Jean-Paul Berthon, "Changing Channels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy", *Business Horizons,* marzo-abril de 1999, pp. 19-28.
3. Si desea más información respecto de la posibilidad de que los intermediarios desaparezcan en dos industrias, viajes aéreos y abarrotes, véase see Eric Clemons, "When Should You Bypass the Middleman?", *Financial Times,* 22 de febrero de 1999, p. 14. El término *desintermediación* se explica con mayor detalle en "On-Line Commerce Business Trends", *The Wall Street Journal,* 12 de diciembre de 1996, p. B4.
4. El concepto de cambio de actividades, la posibilidad de que los fabricantes retiren algunas actividades de sus empresas y la oportunidad de pequeños mayoristas para que desempeñen más funciones y conserven así su viabilidad económica se analizan en Ronald D. Michman, "Managing Structural Changes in Marketing Channels", *The Journal of Business and Industrial Marketing,* verano-otoño de 1990, pp. 5-14. Las formas singulares como los miembros de los canales de electrónica realizan sus actividades de distribución se describen en Robert D. Tamilia, Sylvain Senecal y Giles Corriveau, "Conventional Channels of Distribution and Electronic Intermediaries: A Functional Analysis", *Journal of Marketing Channels,* vol. 9, núms. 3/4, pp. 27-48.
5. Sitio *www.coremark.com,* consultado el 26 de mayo de 2005.
6. Sitio *www.lotuslight.com,* consultado el 26 de mayo de 2005; y Julie Candler, "How to Choose a Distributor", *Nation's Business,* agosto de 1993, p. 46.
7. Sitio *www.statefarm com/quote/ara.htm,* consultado el 26 de mayo de 2005; y Diane Brady, "Insurers Step Gingerly into Cyberspace", *BusinessWeek,* 22 de noviembre de 1999, p. 160.
8. Karen Roche y Bill O'Connell, "Dig a Wider Channel for Your Products", *Marketing News,* 9 de noviembre de 1998, p. 10.
9. Hay guías para seleccionar canales de mercados internacionales, en especial para decidir el empleo de intermediarios, en Saul Klein, "Selection of International Marketing Channels", *Journal of Global Marketing,* vol. 4, 1991, pp. 21-37.
10. El ejemplo de New Pig se tomó de "Unconventional Channels", *Sales & Marketing Management,* octubre de 1988, p. 38.
11. Milena Izmirileva, "Pfizer to Distribute Medicines Directly in Spain, As Farmaindustria Denies Supply Problems", *WMRC Daily Analysis,* 4 de febrero de 2005, sin páginas.
12. Sitio *www.marshallamps.com,* consultado el 26 de mayo de 2005.
13. Un excelente análisis de los canales de distribución para bienes y servicios comerciales se halla en el capítulo 14 de Michael D. Hutt y Thomas W. Speh, *Business Marketing Management,* 8a. edición, Thomson South-Western, Independence, Kentucky, 2004.
14. Maricris G. Briones, "Resellers Hike Profits through Service", *Marketing News,* 15 de febrero de 1999, pp. 1, 14; y Maricris G. Briones, "What Technology Wrought: Distribution Channel in Flux", *Marketing News,* 1 de febrero de 1999, pp. 1, 15.
15. Hay un análisis instructivo de este tema en Donald H. Light, "A Guide for New Distribution Channel Strategies for Service Firms", *The Journal of Business Strategy,* verano de 1986, pp. 56-64.
16. Paul Cuckoo, "Airlines Join Forces to Cut Agent Commissions", *Knight Ridder Tribune Business News,* 15 de febrero de 2005, p. 1; y George Anders, "Some Big Companies Long to Embrace Web but Settle for Flirtation", *The Wall Street Journal,* 4 de noviembre de 1998, p. A14.
17. Rowland T. Moriarty y Ursula Moran, "Managing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review,* noviembre-diciembre de 1990, pp. 146-155.
18. Para un análisis extenso de la aplicación de este enfoque en diferentes mercados, véase Wim G. Biemans, "Marketing in the Twilight Zone", *Business Horizons,* noviembre-diciembre de 1998, pp. 69-76; y John A. Quelch, "Why Not Exploit Dual Marketing?", *Business Horizons,* enero-febrero de 1987, pp. 52-60.
19. Deborah Lohse, "Allstate to Launch On-line Sales of Car and Home Insurance", *The Wall Street Journal,* 11 de noviembre de 1999, p. B18; Samuel Schiff, "Agency System Lives but Continued Survival Will Require Adapting to Changes", *Rough Notes,* febrero de 1999, pp. 14-16; y "Dramatic Shift to Multiple Distribution Channels for Property-Casualty Insurance Industry", *Limra's Marketfacts,* marzo-abril de 1998, p. 6.
20. Katarzyna Moreno, "UnbeComing", *Fortune,* 10 de junio de 2002, pp. 151-152; y Jim Edwards, "Carvel HQ Says Court's Decision Is Just Desserts", *Brandweek,* 25 de octubre de 2004, p. 23.
21. El ejemplo de Scotts proviene de Valerie Reitman, "Manufacturers Start to Spurn Big Discounters", *The Wall Street Journal,* 30 de noviembre de 1993, p. B1. Si desea un análisis más profundo de las ventajas y desventajas de los canales múltiples, así como de las formas de reducir el conflicto resultante de los canales múltiples, véase Martin Everett, "When There's More than One Route to the Customer", *Sales & Marketing Management,* agosto de 1990, pp. 48-50+.
22. "Ford Sells Oklahoma Dealerships", *Associated Press Newswires,* 4 de abril de 2002; Carol Matlack, "Swatch: Ready for Net Time?" *BusinessWeek,* 14 de febrero de 2000, p. 61; Earle Eldridge, "GM Settles Argument with Dealerships", *USA Today,* 24 de enero de 2000, p. 2B; y Joann Muller, "Meet Your Local GM Dealer: GM", *BusinessWeek,* 11 de octubre de 1999, p. 48.
23. Hay detalles del enfoque de Kraft Foods para coordinar (quizá controlar) las actividades de distribución en Brandon Copple, "Shelf-Determination", *Forbes,* 15 de abril de 2002, pp. 130-132+.

24. Laura J. Hopper, "Sam's Town", *Regional Economist,* 1 de octubre de 2004, p. 14. El poder y control crecientes de Wal-Mart en el área de la distribución (y de manera más amplia, en la economía y sociedad en su conjunto), así como algunas reacciones negativas que generó en últimas fechas, se describen en Ann Zimmerman, "Defending Wal-Mart", *The Wall Street Journal,* 6 de octubre de 2004, pp. B1, B10; Jerry Useem, "One Nation under Wal-Mart", *Fortune,* 3 de marzo de 2003, pp. 65-86+; Jim Hopkins, "Wal-Mart's Influence Grows", *USA Today,* 29 de enero de 2003, pp. 1B+; y Copple, op. cit., p. 140.
25. "Dynamic Shift to Multiple Distribution Channels...", loc. cit.
26. Michael Selz, "More Small Firms Are Turning to Trade Intermediaries", *The Wall Street Journal,* 2 de febrero de 1993, p. B2.
27. Para abundar en la idea de que las consideraciones de mercado deben determinar la estructura de un canal, véase Louis W. Stern y Frederick D. Sturdivant, "Customer-Driven Distribution Systems", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1987, pp. 34-41.
28. Anders, op. cit., pp. A1, A14.
29. Bert Rosenbloom y Trina L. Larsen, "How Foreign Firms View Their U.S. Distributors", *Industrial Marketing Management,* mayo de 1992, pp. 93-101.
30. Felix Sanchez, "'Famous Amos' Cookie Founder Rebounds with Upbeat Attitude, New Product Line", *Knight Ridder Tribune Business News,* 20 de marzo de 2003, p. 1; y "Putting the Aim Back into Famous Amos", *Sales & Marketing Management,* junio de 1992, p. 31.
31. Reitman, op. cit., pp. B1, B2; y Christina Duff, "Nation's Retailers Ask Vendors to Help Share Expenses", *The Wall Street Journal,* 4 de agosto de 1993, p. B4.
32. Gabriel Kahn, "Invisible Supplier Has Penney's Shirts All Buttoned Up", *The Wall Street Journal,* 11 de septiembre de 2003, pp. A1, A9.
33. Hay un análisis profundo de las diferencias de intensidad de la distribución, así como un estudio de este factor en el contexto de la industria de la electrónica para el consumidor, en Gary L. Frazier y Walfried M. Lassar, "Determinants of Distribution Intensity", *Journal of Marketing,* octubre de 1996, pp. 39-51.
34. Patricia Sellers, "P&G: Teaching an Old Dog New Tricks", *Fortune,* 31 de mayo de 2004, pp. 166+.
35. Sitio *www.step2.com,* consultado el 28 de mayo de 2005; y Reitman, op. cit., pp. B1, B2.
36. Sara Nathan, "Defining the Seller in On-Line Market", *USA Today,* 26 de agosto de 1999, p. 3B.
37. Mary Jo Feldstein, "Investigation into Buying at Saks Might Hit Close to Home", *St. Louis Post-Dispatch,* 12 de mayo de 2005, pp. C1, C3; y "Retailers' Defense: Chargebacks Spring from Non-Compliance", *HFN,* 8 de octubre de 2001, pp. 11-12.
38. Stephane Farhi, "Eggs, Bread—and a Discount Daewoo", *Automotive News,* 28 de junio de 1999, p. 46.
39. Thomas Lee, "A-B Watches from the Sidelines as Brewery Buyout Frenzy Unfolds", *St. Louis Post-Dispatch,* 21 de abril de 2002, p. E1; y Jakki J. Mohr, Robert J. Fisher y John R. Nevin, "Communicating for Better Channel Relationships", *Marketing Management,* verano de 1999, p. 40.
40. Sitio *www.coleman.com,* consultado el 28 de mayo de 2005; y Teri Agins, "Apparel Makers Are Refashioning Their Operations", *The Wall Street Journal,* 13 de enero de 1994, p. B4.
41. Luisa Kroll, "Tough Guy", *Forbes,* 4 de febrero de 2002, pp. 60-61; y Bill Saporito, "Cutting Out the Middleman", *Fortune,* 6 de abril de 1992, p. 96.
42. Rachel Melcer, "Graybar Grows out of Middleman Role", *St. Louis Post-Dispatch,* 1 de septiembre de 2002, p. E1.
43. Kevin Kelleher, "Giving Dealers a Raw Deal", *Business 2.0,* diciembre de 2004, pp. 82, 84.
44. Laura Bird y Wendy Bounds, "Stores' Demands Squeeze Apparel Companies", *The Wall Street Journal,* 15 de julio de 1997, pp. B1, B12.
45. "Slotting Allowances in the Retail Grocery Industry: Selected Case Studies in Five Product Categories", Federal Trade Commission, Washington, DC, 2003, consultado en *www.ftc.gov/opa/2003/11/slottingallowancerpt031114.pdf;* Clayton Kale, "GAO Says Grocers Offered Little Help in Investigation", *St. Louis Post-Dispatch,* 15 de septiembre de 2000, p. C6; y Holman W. Jenkins, Jr., "We ♥ Slotting Fees", *The Wall Street Journal,* 22 de septiembre de 1999, p. A23.
46. Nichole L. Torres, "Examine Your Co-Op(tions)", *Entrepreneur,* julio de 2002, pp. 120, 128.
47. Sitio *www.truevalue.com,* consultado el 28 de mayo de 2005; Jeremy Mullman, "Competitors Squeeze TruServ", *Crain's Chicago Business,* 8 de noviembre de 2004, p. 3; y Jeff Bailey, "Co-Ops Gain as Firms Seek Competitive Power", *The Wall Street Journal,* 15 de octubre de 2002, p. B5.
48. James E. Zemanek, Jr. y James W. Hardin, "How the Industrial Salesperson's Use of Power Can Affect Distributor Satisfaction: An Empirical Examination", *Journal of Marketing Channels,* vol. 3, núm. 1, 1993, pp. 23-45.
49. Una descricpión temprana del predominio de gigantes distribuidores y sus exigencias a los fabricantes se halla en Zachary Schiller y Wendy Zellner, "Clout!" *BusinessWeek,* 21 de diciembre de 1992, pp. 66-69+.
50. Wendy Zellner, "Wal-Mart Eases Its Grip", *BusinessWeek,* 16 de febrero de 2004, p. 40; la situación Sutter se describió en Candler, op. cit., p. 45. Hay un modelo que muestra diversas relaciones de canal en John T. Gardner, W. Benoy Joseph y Sharon Thach, "Modeling the Continuum of Relationship Styles between Distributors and Suppliers", *Journal of Marketing Channels,* vol. 2, núm. 4, 1993, pp. 11+.
51. "Wal-Mart Expands Access to Product Sales History", *The Wall Street Journal,* 18 de agosto de 1999, p. B8; y Myron Magnet, "The New Golden Rule of Business", *Fortune,* 21 de febrero de 1994, pp. 60-64. Para un análisis sobre los atributos de las alianzas exitosas en los canales, con base en un estudio de distribuidores de computadoras, véase Jakki J. Mohr y Robert E. Spekman, "Perfecting Partnerships", *Marketing Management,* invierno-primavera de 1996, pp. 35-43.
52. Magnet, loc. cit. Hay más ideas para construir una buena relación productor-intermediario en James A. Narus y James C. Anderson, "Distributor Contributions to Partnerships with Manufacturers", *Business Horizons,* septiembre-octubre de 1987, pp. 34-42.
53. Agins, loc. cit.
54. Hardy Green, "Selling Books Like Bacon", *BusinessWeek Online,* 16 de junio de 2003, sin páginas; y Andrew Raskin, "Who's Minding the Store?", *Business 2.0,* febrero de 2003, pp. 70+.
55. John R. Nevin, "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues", *Journal of Marketing Channels,* vol. 23, núm. 4, 1995, pp. 327-334.
56. Ellen Byron y Teri Agins, "When Exclusivity Means Illegality", *The Wall Street Journal,* 6 de enero de 2005, p. A11; y Ellen Byron, "Spitzer Charges Former CEO of Federated with Perjury", *The Wall Street Journal,* 5 de enero de 2005, pp. B1, B2.
57. "Federal Appeals Court Dismisses Antitrust Suit against Domino's", *Associated Press Newswire,* 27 de agosto de 1997, sin páginas; y Jeffrey A. Tannenbaum, "Franchisees Balk at High Prices for Supplies from Franchisers", *The Wall-Street Journal,* 5 de julio de 1995, pp. B1, B2.
58. Byron y Agins, loc. cit.; Jennifer E. Gully, "Image Technical Services, Inc., v. Eastman Kodak Co.", *Berkeley Technology Law Journal,* 1998, pp. 339-353; y Wendy Bounds, "Jury Finds Kodak

Monopolized Markets in Services and Parts for Its Machines", *The Wall Street Journal,* 19 de septiembre de 1995, p. A4.

59. Joseph Pereira, "Stride Rite Agrees to Settle Charges It Tried to Force Pricing by Retailers", *The Wall Street Journal,* 28 de septiembre de 1993, p. B5.

60. Doug Desjardins, "KKR Sweeps in to Save Toys 'R' Us—and U.S. Toy Business", *DSN Retailing Today,* 28 de marzo de 2005, pp. 3+; Patricia L. Kirk, "Unhappy Toy Story", *Retail Traffic,* marzo de 2005, pp. 10+; Desjardins, loc. cit.; y Pereira, Tomsho y Zimmerman, loc. cit.

Capítulo 15

1. Sitio *www.walgreen.com/about/history/default.jhtml,* Matthew Boyle, "Drug Wars", *Fortune,* 13 de junio de 2005, pp. 79-80+; James Frederick, "At 104, Still Taking Competition by Storm", *Drug Store News,* 21 de marzo de 2005, pp. 52+; James Frederick, "Riding the Wave of the Aging Population", *Drug Store News,* 21 de marzo de 2005, pp. 68+; Antoinette Alexander, "Customer Loyalty Is in This Contender's Corner", *Drug Store News,* 21 de marzo de 2005, pp. 60+; y Michelle L. Kirsche, "Service Is the Name of the Photo Game", *Drug Store News,* 21 de marzo de 2005, p. 66.

2. *Statistical Abstract of the United States; 2004-2005,* 124a. edición, U.S. Bureau of the Census, Washington, DC, 2004, pp. 656, 661.

3. Como se citó en Lou Grabowsky, "Globalization: Reshaping the Retail Marketplace", *Retailing Issues Letter,* noviembre de 1989, p. 4.

4. Debbie Howell, "Ch. 11, M&As and Store Closings: Regionals and No. Threes Feel the Heat", *DSN Retailing Today,* 5 de julio de 2004, p. 20.

5. Hay formas específicas para que los distribuidores pequeños conserven su competitividad en Deborah Alexander, "Inventive Retailers Strut Stuff", *Omaha World-Herald,* 10 de diciembre de 2004, p. 1D; Lynda Edwards, "Ready, Set, Splurge", *The Arizona Daily Star,* 21 de noviembre de 2004, p. D1; y Joshua Hyatt, Julie Sloane, Ed Welles y Maggie Overfelt, "Beat the Beast", *FSB: Fortune Small Business,* septiembre de 2004, pp. 42+.

6. *1992 Census of Retail Trade,* Subject Series, U.S. Bureau of the Census, Washington, DC, 1996, pp. 2-7; y *1992 Census of Wholesale Trade,* Geographic Area Series—U.S., U.S. Bureau of the Census, Washington, DC, 1995, p. US-9. La cifra de 8% se calculó al multiplicar el 11 % que representa los gastos totales de operación por 72%, y el resto después del 28% que representa los gastos operativos de la distribución se resta del 100% que representa las ventas al menudeo (o del dinero del consumidor).

7. Sitio *www.7-eleven.com/about/history.asp,* consultado el 1 de junio de 2005.

8. "5 Rules of Great Store Design", *Business 2.0,* marzo de 2003, p. 47; y Bob Parks, "The Floor Plan with a Plan", *Business 2.0,* marzo de 2003, pp. 48-49.

9. Joseph Weber, "How the Net Is Remaking the Mall", *BusinessWeek,* 9 de mayo de 2005, pp. 60-61; Kortney Stringer, "Abandoning the Mall", *The Wall Street Journal,* 24 de marzo de 2004, pp. B1, B6; Dean Starkman, "The Mall without the Haul", *The Wall Street Journal,* 25 de julio de 2001, pp. B1, B8; y Ellen Neuborne, "Stores Siphon Shoppers from Regional Malls", *USA Today,* 13 de junio de 1995, p. 1B.

10. Sitio *www.mallofamerica.com/about_the_mall/mallfacts.aspx,* consultado el 1 de junio de 2005; y "Mall of America Expansion", *Construction Bulletin,* marzo de 2005, p. 6.

11. Eric Heisler, "Malls Try to Make a Lifestyle Change", *St. Louis Post-Dispatch,* 26 de noviembre de 2004, pp. B1, B8.

12. H. Lee Murphy, "Retail Revisions: Malls Seek Lifestyle Change", *Crain's Chicago Business,* 28 de marzo de 2005, p. 36; Terry Pristin, "Shopping Malls Adopting New Strategies to Survive", *The New York Times,* 2 de marzo de 2005, p. C7; y Leslie Zganjar, "Mall Makeovers", *The Business Journal,* 16-22 de febrero de 2001, pp. 1, 9.

13. Barbara Thau, "Coming to a Mall Near You: Wal-Mart, Target and Costco?", *HFN,* 14 de marzo de 2005, p. 4; Sheila Muto, "A Breath of Fresh Air for Troubled Malls", *The Wall Street Journal,* 4 de agosto de 2004, p. B4; Chris Penttila, "Retailiatory Strike", *Entrepreneur,* diciembre de 2002, p. 122; y Pristin, loc. cit.

14. Andrew M. Carlo, "Ace's Urban Prototype Opens in Manhattan", *Home Channel News,* 30 de septiembre de 2004, pp. 3+; Matt Valley, "The Remalling of America", *National Real Estate Investor,* mayo de 2002, pp. 18-24; y Gabrielle Solomon, "Striking Gold in the Nation's Urban Core", *Fortune,* 10 de mayo de 1999, p. 152[J].

15. Sitio *www.walmartstores.com,* consultado el 11 de marzo de 2005; Gary McWilliams y Steven Gray, "Slimming Down Stores", *The Wall Street Journal,* 29 de abril de 2005, pp. B1, B4; y Mike Duff, "Home Depot Drops Villager's Hardware for New Concept", *DSN Retailing Today,* 22 de abril de 2002, p. 5.

16. Las estadísticas disponibles más recientes se encuentran en *Statistical Abstract of the United States: 1995,* U.S. Bureau of the Census, Washington, DC, 1995, p. 783.

17. International Franchise Association website, *www.franchise.org/resourcetr/faq,* consultado el 1 de abril de 2005.

18. Anne Field, "Your Ticket to a New Career?" *BusinessWeek,* 12 de mayo de 2003, pp. 100-101; y Bernard Wysocki, Jr., "Start-Up with a Safety Net", *The Wall Street Journal,* 18 de abril de 2001, pp. B1, B6.

19. Kristi Arellano, "Sub Chain's Growth Takes Heat", *The Denver Post,* 19 de junio de 2005, pp. 1k, 8k. Shirley Leung, "Be Your Own Boss with a Franchise—Not Quite", *The Wall Street Journal,* 9 de diciembre de 2003, p. A25; y Peter M. Birkeland, *Franchising Dreams,* University of Chicago Press, Chicago, 2002.

20. Jan Norman, "Franchising Growing as a Two-Way Street", *The Orange County Register,* 12 de mayo de 2005, p. 1; "Survey Reports 92 Percent of Franchisees Say They Are Successful", *Franchising World,* mayo-junio de 1998, pp. 34-36; y Geoff Williams, "Keep Thinking", *Entrepreneur,* septiembre de 2002, pp. 100+.

21. Las áreas de crecimiento para las franquicias se sugieren en Richard Gibson, "Where the Buzz Is", *The Wall Street Journal,* 15 de diciembre de 2003, pp. R7, R9; y Virginia Brown Gilbert, "Franchising: It's Much More Than Fast Food Nowadays", *St. Louis Post-Dispatch,* 5 de septiembre de 2003, pp. C1, C15. Los factores que contribuyeron al crecimiento de las franquicias se esbozan en Bruce J. Walker, "Retail Franchising in the 1990s", *Retailing Issues Letter,* enero de 1991, pp. 1-4.

22. Lorrie Grant, "Some Famous Store Names to Disappear", *USA Today,* 29 de julio de 2005, p. 68; y Allison Linn, "Regional Store Names Become Casualties of Merger Madness", *St. Louis Post-Dispatch,* 4 de marzo de 2005, p. C12.

23. Dave Carpenter, "Kmart Completes Buyout of Sears", *St. Louis Post-Dispatch,* 25 de marzo de 2005, pp. D1, D14; Betsy Streisand, "Federated Buys Rival May to Create a Mammoth of the Mall", *U.S. News & World Report,* 14 de marzo de 2005, p. 42; y Amy Merrick, Jeffrey A. Trachtenberg y Ann Zimmerman, "Department Stores Fight an Uphill Battle Just to Stay Relevant", *The Wall Street Journal* 12 de marzo de 2002, pp. A1, A17.

24. Streisand, loc. cit.

25. Ellen Byron, "New Penney: Chain Goes for 'Missing Middle'", *The Wall Street Journal,* 14 de febrero de 2005, pp. B1, B3; y Anne D'Innocenzio, "Department

Stores Get Stylish Again", *St. Louis Post-Dispatch,* 2 de mayo de 2004, p. E2.

26. Doris Hajewski, "Kohl's Quarter Profits Rise 21%", *The Milwaukee Journal- Sentinel,* 13 de mayo de 2005, p. 1; Robert Berner, "Is Kohl's Coming Unbuttoned?", *BusinessWeek,* 28 de julio de 2003, p. 44; y Thomas Lee, "Kohl's Keeps 'Em Coming In", *St. Louis Post-Dispatch,* 31 de agosto de 2003, pp. E1, E8.

27. Patricia Corrigan, "The Bucks Stop Here", *St. Louis Post-Dispatch,* 8 de junio de 2005, pp. E1, E4; y Anne D'Innocenzio, "What's in Store?" *St. Louis Post-Dispatch,* 18 de noviembre de 2004, pp. A1, A19.

28. Sitio *www.walmartstores.com,* consultado el 11 de marzo de 2005; y Jason Roberson, "Supercenter on Horizon; When Wal-Marts Grow Up", *Dayton Daily News,* 14 de julio de 2002, p. F1.

29. Sitio *shopping.discovery.com;* y "Sunglass Hut Expands Its Watch Retailing Operations", *Mergers and Acquisitions,* julio de 2000, pp. 10-11.

30. Maria Halkias, "Putting Baskets in the Big Apple", *The Dallas Morning News,* 29 de enero de 2005, p. 1D.

31. Becky Yerak, "Overgrowth Outlet Malls Thin Out, Slim Down and Swank Up", *Chicago Tribune,* 24 de julio de 2005, pp. 5-1; Doris Hajewski, "On Clearance: For Outlet Malls, It's Out with the Old, In with the New", *The Milwaukee-Journal Sentinel,* 27 de marzo de 2005, p. D1; Sally Beatty, "Paying Less for Prada", *The Wall Street Journal,* 29 de abril de 2003, pp. D1, D3; y Ray A. Smith, "Outlet Centers Go Upmarket with Amenities", *The Wall Street Journal,* 6 de junio de 2001, p. B12.

32. "1982 to 1992: Clubs and Category Killers Arrive on the Scene", *DSN Retailing Today,* agosto de 2002, pp. 21-25; y Babette Morgan, "Borders Enters Big Book-store Competition Here", *St. Louis Post-Dispatch,* 20 de marzo de 1995, p. 3BP.

33. Michael V. Copeland, "Best Buy's Selling Machine", *Business 2.0,* julio de 2004, pp. 93-94+; Mike Duff, "IKEA Eyes Aggressive Growth", *DSN Retailing Today,* 27 de enero de 2003, pp. 1, 22; y "AutoNation Becomes Largest Retailer", *Automotive News,* 21 de octubre de 2002, p. 47.

34. David Moin, "Category Killers' Concerns: Overgrowth and Extinction", *WWD,* 6 de enero de 2005, p. 17; Matthew Maier, "How to Beat Wal-Mart", *Business 2.0,* mayo de 2005, pp. 108+; y William M. Bulkeley, "'Category Killers' Go from Lethal to Lame in the Space of a Decade", *The Wall Street Journal,* 9 de marzo de 2000, pp. A1, A8.

35. Neil Currie, "UBS Q-Series Report: Do Supermarkets Have a Future?", *Progressive Grocer,* 15 de abril de 2005, pp. 62+; y Brian O'Keefe, "Meet Your New Neighborhood Grocer", *Fortune,* 13 de mayo de 2002, pp. 93-94, 96.

36. Robert Gorland, "Going Up against Goliath", *Progressive Grocer,* 15 de abril de 2005, pp. 68+; Ryan Matthews, "True Believers", *Progressive Grocer,* 15 de abril de 2005, pp. 80+; y Joel A. Baglole, "Loblaw Supermarkets Add Fitness Clubs to Offerings", *The Wall Street Journal,* 27 de diciembre de 1999, p. B4.

37. Elizabeth Esfahani, "7-Eleven Gets Sophisticated", *Business 2.0,* enero-febrero de 2005, pp. 93+; y Kortney Stringer, "Convenience Stores Turn a New Corner", *The Wall Street Journal,* 1 de junio de 2004, p. B5.

38. Analisa Nazareno, "Upscale but Cheap, Costco May Be 'the Only Retailer Wal-Mart Fears'", *Knight Ridder Tribune Business News,* 1 de enero de 2005, p. 1; Kortney Stringer, "Carving Out a Niche Pays Off", *The Wall Street Journal,* 3 de noviembre de 2004, p. B3; y Shelly Branch, "Inside the Cult of Costco", *Fortune,* 6 de septiembre de 1999, pp. 184-186+.

39. Este cálculo (quizá sea mejor decir "adivinanza") del volumen anual total de distribución que no se da en tiendas representa una suma de los estimados de los cinco tipos que se analizan en las siguientes secciones.

40. Las cifras de ventas provienen de una compilación del sitio web de la World Federation of Direct Selling Associations: *www.wfdsa.* La cantidad estimada de representantes de ventas se tomó de los resultados de una encuesta en el sitio web de la Direct Selling Association: *www.dsa.org/research/numbers.htm.*

41. Maria Puente, "Direct Selling Brings It All Home", *USA Today,* 28 de octubre de 2003, p. 6D; y *www.dsa.org/research/numbers/htm.*

42. Rick Brooks, "A Deal with Target Put Lid on Revival at Tupperware", *The Wall Street Journal,* 18 de febrero de 2004, pp. A1, A9; y Katarzyna Moreno, "UnbeComing", *Forbes,* 10 de junio de 2002, pp. 151, 152.

43. Michael McCarthy y Jayne O'Donnell, "FTC Idea Could Get Telemarketers to Stop Calling", *USA Today,* 5 de junio de 2002, pp. 1B, 2B.

44. Dana Milbank, "Telephone Sales Reps Do Unrewarding Jobs That Few Can Abide", *The Wall Street Journal,* 23 de septiembre de 1993, pp. A1, A8. El costo estimado del fraude en ventas por televisión se tomó de Virgil Larson, "Telemarketing Scammers Try Double Dipping", *Omaha World-Herald,* 8 de octubre de 2004, p. 1D.

45. "FTC Settles with Do Not Call Violators", *Computer and Internet Lawyer,* mayo de 2005, pp. 24+; y Charles V. Gall y Margaret M. Stolar, "Federal and State Telemarketing Developments", *The Business Lawyer,* mayo de 2004, pp. 1241+.

46. "The Vending Machine Is Back...", *BrandPackaging,* agosto de 2004, sin páginas.

47. "The Really Convenient Store", *Business 2.0,* marzo de 2004, p. 38; Michael D. Sorkin, "Wrinkled Bills? No Problem for Today's Vending Machines", *St. Louis Post-Dispatch,* 21 de julio de 2002, pp. A1, A11; y "Coke Machine Modems Send Distress Signals", *Marketing News,* 9 de octubre de 1995, p. 2.

48. Donna Fuscaldo, "No Sale", *The Wall Street Journal,* 10 de diciembre de 2001, p. R10.

49. Nick Wingfield, "Online Merchants, as a Whole, Break Even", *The Wall Street Journal,* 15 de mayo de 2003, p. B4.

50. Mylene Mangalindan, "Online Retail Sales Are Expected to Rise to $172 Billion This Year", *The Wall Street Journal,* 24 de mayo de 2005, p. D5.

51. Timothy J. Mullaney, "The E-Biz Surprise", *BusinessWeek,* 12 de mayo de 2003, pp. 60-63+; y Katy McLaughlin, "Back from the Dead: Buying Groceries Online", *The Wall Street Journal,* 25 de febrero de 2003, pp. D1+.

52. Con base en cifras del estudio de *Economic Impact: U.S. Direct & Interactive Marketing Today,* patrocinado por la Direct Marketing Association, *www.the-dma.org/cgi/registered/research/libees-ecoimpact2.shtml* y *www.the-dma.org/cgi/registered/research/charts/dmsales/medium/market.shtml,* consultado el 27 de noviembre de 2002. Las ventas calculadas se refieren sólo a los pedidos directos, no a las ventas subsecuentes que se basaron en el tráfico de almacén generado por las ventas por televisión. Aunque se consideraron de forma separada, las ventas por televisión en ocasiones se incluyeron en el marketing directo. Otro término que suele asociarse al marketing directo, *pedido por correo,* en realidad se refiere a la forma de entregar o solicitar un pedido, mientras que los tipos que describimos se centran en la manera de contactar a los consumidores.

53. David Ranii, "Direct Mail Gains on Rivals", *The News & Observer,* Raleigh, Carolina del Norte, 28 de mayo de 2005, p. D1; y Chad Kaydo, "Planting the Seeds of Marketing", *Sales & Marketing Management,* agosto de 1998, p. 73.

54. David Sharp, "Web-Sales Growth Doesn't Clip Catalogs", *St. Louis Post-Dispatch,* 4 de diciembre de 2004, p. 4BIZ; y Sherry Chiger, "Catalog Age 100: Behind the Numbers", 1 de agosto de 2002, consultado en *catalogagemag.com* el 30 de agosto de 2002.

55. Sitios *www.hsn.com* y *www.qvc.com,* consultados el 5 de junio de 2005.
56. En M. P. McNair, "Significant Trends and Developments in the Post-war Period", en A. B. Smith (ed.), *Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and Its Implications for the University,* The University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1958, pp. 17-18, se describió por primera vez una teoría del cambio institucional, llamada la rueda de la venta al menudeo.
57. Donna Fuscaldo, "What's Woot", *The Wall Street Journal,* 25 de abril de 2005, p. R10l; Laura Heller, "Fine-Tuning the Right Formula for Success", *DSN Retailing Today,* 11 de abril de 2005, p. 31; Louise Lee, "There Goes the Gravy Train", *BusinessWeek,* 10 de enero de 2005, pp. 117, 118; y Maier, op. cit., pp. 112-113.
58. Andy Serwer, "The Malling of America", *Fortune,* 13 de octubre de 2003, p. 229; Ann Grimes, "What's in Store", *The Wall Street Journal,* 15 de julio de 2002, p. R26; y Robert Berner y Gerry Khermouch, "Retail Reckoning", *BusinessWeek,* 10 de diciembre de 2001, pp. 72-77.
59. Kavita Dasman, "E-tailing Strategies Still in Infancy", *WWD,* 9 de marzo de 2005, p. 17B; Thomas J. Mullaney, "E-tailing Finally Hits Its Stride", *BusinessWeek,* 20 de diciembre de 2004, p. 36; y Julie Fishman-Lapin, "Online-Savvy Connecticut Shoppers Can Escape Black Friday Crowds at Malls", *The Stamford Advocate,* 25 de noviembre de 2004, sin páginas.
60. Jay A. Scansaroli y David M. Szymanski, "Who's Minding the Future?", *Retailing Issues Letter,* enero de 2002, pp. 1-8.
61. Boyle, loc. cit.; Michael Johnsen, "Aggressive Store-Growth Plan Ensures Future", *Drug Store News,* 21 de marzo de 2005, pp. 56+; James Frederick, "For Walgreens, Mail Order Is Both Threat and Opportunity", *Drug Store News,* 21 de marzo de 2005, pp. 72+; Laura Heller, "Orchestrating a Turnaround from Front End to Pharmacy", *DSN Retailing Today,* 6 de septiembre de 2004, p. 39; Dave Carpenter, "Walgreen Targets 12,000 Street Corners", *St. Louis Post-Dispatch,* 9 de mayo de 2004, p. E3; y Frederick, "At 104,...", loc. cit.

Capítulo 16

1. La información de la compañía y boletines de prensa están en *www.grainger.com,* consultado el 5 de junio de 2005; Abrahm Lustgarten, "The List of Industry Champs: America's Most Admired Companies", *Fortune,* 7 de marzo de 2005, pp. 85+; y Dale Buss, "The New Deal", *Sales & Marketing Management,* junio de 2002, pp. 24-30.
2. Sitio *www.pleion.com,* consultado el 7 de junio de 2005; Scott McMurray, "Return of the Middleman", *Business 2.0,* marzo de 2003, pp. 53-54; Rich Sherman, "Whole-sale Distribution—Back in the Chain Game", *Material Handling Management,* abril de 2001, pp. SCF12-SCF14; y "Making the Switch from Direct to Dealer Sales", *Nation's Business,* julio de 1996, p. 10.
3. *1992 Census of Wholesale Trade,* Subject Series—Miscellaneous Subjects, U.S. Bureau of the Census, Washington, DC, 1995, p. 42.
4. Los términos *comerciante y vendedor en general* en ocasiones se consideran sinónimos de *intermediario en general.* Sin embargo, esto no es muy preciso. *Intermediario en general* es el término que abarca las tres categorías principales de empresas dedicadas al comercio en general, mientras que *vendedor en general* es más restrictivo y se aplica a sólo una categoría, a saber, intermediaro comerciante y vendedor en general.
5. Debido a que las instalaciones para las ventas de los fabricantes son propiedad de éstos más que independientes de verdad, deben considerarse un canal de distribución *directo,* y no como intermediarios de una distribución indirecta. Si bien esta opinión tiene su mérito, consideramos las instalaciones de venta de los fabricantes como categoría de intermediarios porque la Oficina del Censo así lo hace, y también porque están separadas físicamente de las empresas fabricantes, aunque no por propiedad.
6. Donald M. Jackson y Michael F. d'Amico, "Products and Markets Served by Distributors and Agents", *Industrial Marketing Management,* febrero de 1989, p. 28.
7. Para un análisis histórico completo de las ventas en general, véase Robert F. Lusch, Deborah Zizzo y James M. Kenderine, *Foundations of Wholesaling: A Strategic and Financial Chart Book,* Distribution Research Program, University of Oklahoma, Norman, 1996.
8. Los gastos operativos promedio en este párrafo y el siguiente se basan en el *1992 Census of Wholesale Trade,* Geographic Area Series—U.S., U.S. Bureau of the Census, Washington, DC, 1995, p. US-9; y en el *1992 Census of Retail Trade,* Subject Series, U.S. Bureau of the Census, Washington, DC, 1996, pp. 2-7. La cifra de 8% se calculó al mutiplicar el 11% que representa los gastos operativos de ventas en general por 72%. El resto después del 28% que representa los gastos operativos de ventas al menudeo se restó del 100% que representan las ventas al menudeo (o el dinero del consumidor).
9. *Statistical Abstract of the United States: 2004-2005,* 124a. edición, U.S. Bureau of the Census, Washington, DC, 2004, p. 507.
10. Sitio *www.supervalu.com,* consultado el 7 de junio de 2005; y Leonard Klie, "Ringing in the Next 135 Years", *Food Logistics,* enero-febrero de 2005, p. 42.
11. Srisamom Phoosuphanusom, "Thai Mobile Phone Operator Cuts Out Middlemen in Bid to Get Closer to Retailers", *Bangkok Post,* 17 de diciembre de 2004, sin páginas; y Jeffrey A. Tannenbaum, "Cold War: Amana Refrigeration Fights Tiny Distributor", *The Wall Street Journal,* 26 de febrero de 1992, p. B2.
12. Karen Jacobs, "Electronics Distributors Are Reporting Record Profits", *The Wall Street Journal,* 13 de julio de 2000, p. B4. Para consultar recomendaciones sobre las formas como los vendedores en general pueden competir de manera eficaz con las cadenas que eliminan las categorías y con clubes de compradores que tienden a comprar directamente a los fabricantes, véase Robert F. Lusch y Deborah Zizzo, *Competing for Customers,* Distribution Research and Education Foundation, Washington, DC, 1995, pp. 80-108.
13. Faith Keenan, "Logistics Gets a Little Respect", *BusinessWeek E.Biz,* 20 de noviembre de 2000, pp. EB114-EB115.
14. *1997 Economic Census,* Wholesale Trade, loc. cit.; y los censos correspondientes de años anteriores.
15. Datos de 1997 del U.S. Economic Census, en *factfinder.census.gov/servlet/EconSectorServlet?_SectorId542&_lang5en.*
16. Kimberly Weisul, "Do You Dare Outsource Sales?" *BusinessWeek Online,* 18 de junio de 2001, sin páginas.
17. U.S. Economic Census Data de 1997, loc. cit. Para consultar más información de los representantes de fabricantes, e incluso una lista de ventajas de emplearlos, visite el sitio web de la Manufacturers' Agents National Association, *www.manaonline.org.*
18. Charles Shaw, "The Rep and the Future—Which Is Now", *Agency Sales,* enero de 2001, pp. 28-30; y Melissa Campanelli, "Agents of Change", *Sales & Marketing Management,* febrero de 1995, pp. 71-75.
19. Datos de 1997 del U.S. Economic Census, loc. cit.
20. Sitio web de The Internet Auction List, *www.internetauctionlist.com,* consultado el 11 de marzo de 2005.
21. James A. Cooke, "The Two Faces of Globalization", *Logistics Management (2002),* julio de 2004, p. 28. El cálculo del gasto mundial se tomó de Bill Fahrenwald, "Supply Chain: Managing Logistics for the 21st Century", *BusinessWeek,* 28 de diciembre de 1998, p. 45. El director de la North American Logistics

Association calculó el costo de la logística para una empresa individual, como se reporta en Francis J. Quinn, "Logistics' New Customer Focus", *BusinessWeek,* 10 de marzo de 1997, p. 54.
22. Jon Bigness, "In Today's Economy, There Is Big Money to Be Made in Logistics", *The Wall Street Journal,* 6 de septiembre de 1995, pp. A1, A9.
23. Bill Mcllvaine, "Going After Value—Logistics Providers Are Offering More Complex Services to Increasingly Demanding Customers", *EBN,* 25 de febrero de 2002, pp. 27+. Hay un análisis de la forma como las empresas pueden obtener una ventaja diferencial mediante una distribución física superior en John T. Mentzer y Lisa R. Williams, "The Role of Logistics Leverage in Marketing Strategy", *Journal of Marketing Channels,* vol. 8, núms. 3-4, 2001, pp. 29-48.
24. Bruce G. Posner, "Growth Strategies", *Inc.,* diciembre de 1989, p. 125.
25. Natalie Hope McDonald, "Under One Roof", *Dealerscope,* julio de 2002, p. 16. La cita está en George Anders, "Virtual Reality: Web Firms Go on Warehouse Building Boom", *The Wall Street Journal,* 8 de septiembre de 1999, pp. B1, B8. Para conocer más sobre los directores de la categoría de internet, véase Bob Sechler, "Behind the Curtain", *The Wall Street Journal,* 15 de julio de 2002, p. R12; y Sandeep Dayal, Thomas D. French y Vivek Sankaran, "The E-tailer's Secret Weapon", *The McKinsey Quarterly,* 2002, núm. 2, sin páginas, consultado en *www.mckinsey quarterly.com* el 8 de diciembre de 2002.
26. Karen Lundergaard, "Bumpy Ride", *The Wall Street Journal,* 21 de mayo de 2001, p. R21.
27. Fahrenwald, op. cit., p. 34; y Lundergaard, loc. cit.
28. Los cálculos de la medida de la contratación externa provienen de "Outsourcing of Logistics Is Globally Recognized as a Primary Business Strategy with Significant Value, According to New Study", *Business Wire,* 30 de septiembre de 2002, sin páginas; "Year of the 3PLs", *Journal of Commerce,* 18 de febrero de 2002, p. 12; y Mcllvaine, loc. cit.
29. Helen L. Richardson, "How to Maximize the Potential of 3PLs", *Logistics Today,* mayo de 2005, pp. 19+; Benjamin Gordon, "Seven Mega-Trends That Will Reshape Logistics", *Traffic World,* 7 de febrero de 2005, p. 1; Mcllvaine, loc. cit.; y "Outsourcing to Drive Growth in Contract Logistics Market", *Logistics Focus,* septiembre de 1997, p. 16.
30. William Hoffman, "Vector SCM Shifts Gears", *Traffic World,* 28 de febrero de 2005, p. 1; y Alorie Gilbert, "GM Joint Venture to Track In-Transit Inventory", *InformationWeek,* 18-25 de diciembre de 2000, p. 26.
31. Los motivos para contratar logística provienen de Quinn, op. cit., p. 69. Para saber más al respecto, véase John Schultz, "7 Principles of a Successful 3PL Relationship", *Logistics Management (2002),* marzo de 2005, p. 39; Richardson, loc. cit.; y Gordon, loc. cit.
32. Cinda Becker, "An Industry Barometer", *Modern Healthcare,* 18 de junio de 2001, pp. 80-84; y Tom Murray, "Just-in-Time Isn't Just for Show—It Sells", *Sales & Marketing Management,* mayo de 1990, p. 64.
33. McIlvaine, loc. cit.
34. "Supply Chain Excellence", *BusinessWeek,* 25 de abril de 2005, p. 71.
35. Heidi Elliott, "Delivering Competition", *Electronic Business Today,* mayo de 1997, pp. 34-36; y Ronald Henkoff, "Delivering the Goods", *Fortune,* 28 de noviembre de 1994, pp. 64+.
36. Richard Karpinski, "Wal-Mart Pushes Web EDI", *BtoB,* 14 de octubre de 2002, p. 15; y Amy Zuckerman, "Should You Do EDI or Internet?" *Transportation & Distribution,* junio de 1999, pp. 40-42.
37. Jeff Bennett, "Compuware Acquires Covisint for $7 Million", *Detroit Free Press,* 10 de junio de 2004, sin páginas; y Robert L. Simison, Fara Warner y Gregory L. White, "Big Three Car Makers Plan Net Exchange", *The Wall Street Journal,* 28 de febrero de 2000, pp. A3, A16.
38. Ian Mount, "Why EDI Won't Die", *Business 2.0,* agosto de 2003, pp. 68-69.
39. Art Raymond, "Is JIT Dead?", *FDM,* enero de 2002, pp. 30-33. Para consultar más análisis del JAT, véase Marvin W. Tucker y David A. Davis, "Key Ingredients for Successful Implementation of Just-in-Time: A System for All Business Sizes", *Business Horizons,* mayo-junio de 1993, pp. 59-65.
40. Philip Siekman, "Jeep Builds a New Kind of Plant", *Fortune,* 11 de noviembre de 2002, pp. T167[C]+.
41. Paulette Thomas, "Electronics Firm Ends Practice Just in Time", *The Wall Street Journal,* 29 de octubre de 2002, p. B9; y William Atkinson, "Does JIT II Still Work in the Internet Age?", *Purchasing,* 6 de septiembre de 2001, pp. 41-42. Las implicaciones del JAT para los canales se analizan en Steve McDaniel, Joseph G. Ormsby y Alicia B. Gresham, "The Effect of JIT on Distributors", *Industrial Marketing Management,* mayo de 1992, pp. 145-149.
42. Debbie Howell, "12 Hot Issues Facing Mass Retailing—6: Supply-Chain Management", *DSN Retailing Today,* 20 de mayo de 2002, p. 33; Jane Hodges, "Supply Chain CEOs", *Chief Executive,* enero de 2002, pp. 65-66; y Joseph Weber, "Just Get It to the Stores on Time", *BusinessWeek,* 6 de marzo de 1995, pp. 66-67.
43. Brian Albright, "CPFR's Secret Benefit", *Frontline Solutions,* octubre de 2002, pp. 30-35.
44. "Survey: Gap between SC Tech, Business Strategy", *Journal of Commerce Online,* 4 de noviembre de 2004, p. 1; Mohsen Attaran, "Nurturing the Supply Chain", *Industrial Management,* septiembre-octubre de 2004, p. 16; y John Verity, "Collaborative Forecasting: Vision Quest", *Computerworld,* 10 de noviembre de 1997, pp. S12-S14.
45. "Survey: Gap between SC Tech, Business Strategy", loc. cit.; y Rod Newing, "Industry Is About to Reinvent Itself", *Financial Times,* 15 de diciembre de 1999, p. 1.
46. "Supply Chain: Keeping It Moving", *Chain Store Age,* octubre de 2002, pp. A26-A28.
47. Eric Heisler, "Unilever Packs Technology into Giant Distribution Center", *St. Louis Post-Dispatch,* 3 de octubre de 2003, p. C6; Roger Huff, Jeff Levine, Gerald Moultry, David Rogers y Gregg Schwerdt, "Up Close and Personal", *Transportation & Distribution,* agosto de 2003, pp. 40+. Para conocer estudios de caso sobre el diseño de centros de distribución por dos compañías, Jo-Ann Fabrics y Corporate Express, véase Mary Aichlmayr, "Design Your Distribution Center Inside Out", *Transportation & Distribution,* noviembre de 2002, p. 30.
48. El centro de distribución de Nintendo se detalla en "Nintendo Enhances Performance Conveyor Sortation", *Material Handling Management,* octubre de 2001, pp. 47-51; y Michael Lear-Olimpi, "More than Just Games", *Warehousing Management,* septiembre de 1999, pp. 22-30.
49. Robert D. Hof, "What's with All the Warehouses?", *BusinessWeek e.biz,* 1 de noviembre de 1999, p. EB88.
50. Ann Keeton, "Sensors on Containers May Offer Safer Shipping", *The Wall Street Journal,* 31 de marzo de 2005, pp. B4, B5; y Daniel Machalaba y Andy Pasztor, "Thinking Inside the Box: Shipping Containers Get 'Smart,'" *The Wall Street Journal,* 15 de enero de 2004, pp. B1, B6.
51. Para conocer resultados que indican que las percepciones de diferentes modos varían entre los miembros de un centro comercial, véase James H. Martin, James M. Daley y Henry B. Burdg, "Buying Influences and Perceptions of Transportation Services", *Industrial Marketing Management,* noviembre de 1988, pp. 305-314.
52. Daniel Machalaba y Christopher J. Chipello, "Battling Trucks, Trains Gain

Steam by Watching Clock", *The Wall Street Journal,* 25 de julio de 2003, pp. A1, A16.
53. John Gallagher, "What Price Rail Relief?", *Traffic World,* 20 de diciembre de 2004, p. 1.
54. Anna Wilde Mathews, "More Firms Rely on 'One-Stop' Shipping", *The Wall Street Journal,* 29 de abril de 1997, p. A2.
55. La declaración del ejecutivo de Yellow Corp., proviene de Haddad, "A Long Haul to Recovery?", *BusinessWeek,* 14 de enero de 2002, p. 118. Matthew Boyle, "Why FedEx Is Flying High", *Fortune,* 1 de noviembre de 2004, pp. 145-146+; Dean Foust, "Big Brown's New Bag", *BusinessWeek,* 19 de julio de 2004, pp. 54+; y Kevin Kelleher, "Why FedEx Is Gaining Ground", *Business 2.0,* octubre de 2003, pp. 56-57.
56. Sitio *www.grainger.com,* consultado el 5 de junio de 2005; Kate Maddox, "Growing Wiser", *B to B,* 9 de septiembre de 2002, pp. 1, 26; Douglas A. Blackmon, "Selling Motors to Mops, Unglamorous Grainger Is a Web-Sales Star", *The Wall Street Journal,* 13 de diciembre de 1999, pp. B1, B8; y Buss, loc. cit.

Capítulo 17

1. Sitio web de Netflix: *www.netflix.com;* Christopher Null, "How Netflix Is Fixing Hollywood", *Business 2.0,* julio de 2003, pp. 41-43; Michael Liedtke, "Netflix Pioneer Reed Hastings Has a Plan...", *St. Louis Post-Dispatch,* 15 de marzo de 2004, p. C4; Timothy J. Mullaney y Tom Lowry, "Netflix: Moving into Slo-Mo?", *BusinessWeek,* 2 de agosto de 2004, p. 84; Kris Oser, "Netflix", *Advertising Age,* 1 de noviembre de 2004, p. S16.
2. Geoff Mulvihill, "Campbell's Earnings Slip Along with Business News", *Associated Press Business News,* 13 de febrero de 2002, consultado en Lexis-Nexis, 28 de agosto de 2005.
3. Kenneth Hein, "Special Report—Soft Drinks", *Brandweek,* 25 de abril de 2005, p. SR28.
4. Ésta es una versión breve de la definición de Don E. Shultz, "IMC Receives a More Appropriate Definition", *Marketing News,* 15 de septiembre de 2004, pp. 8+.
5. Jim Edwards, "Too Much of a Good Thing?", *Brandweek,* 9 de agosto de 2004, pp. 20+; Becky Eberkamp, "Usher Says 'Yeah' to DVD Promo", *Brandweek,* 18 de octubre de 2004, p. 10; Clare Armitt, "Nestlé to Launch New European Kids' Site with Shrek 2 Game", *New Media Age,* 7 de octubre de 2004, p. 8.
6. Kerry A. Dolan, "The Soda with Buzz", *Forbes,* 28 de marzo de 2005, pp. 126+.
7. Jerry Shriver, "No Need to Compare Apples and Grapes", *USA Today,* 22 de abril de 2005, p. 1D.
8. Mike Beirne, "South Africa Giving U.S. Travelers Big Picture", *Brandweek,* 18 de abril de 2005, p. 9.
9. Para saber más sobre la batalla legal entre Papa John's y Pizza Hut por el lema "Better Ingredients, Better Pizza" [mejores ingredientes, mejor pizza], véase Rene Sacasas, "The 'Pizza Wars'", *Journal of the Academy of Marketing Science,* primavera de 2001, pp. 205+; Jim Edwards, "Sour Dough: Pizza Hut v. Papa John's", *Brandweek,* 21 de mayo de 2001, pp. 26+.
10. Margaret Webb Pressler, "Use of Coupons Cuts Both Ways", *Washington Post,* 12 de septiembre de 2004, p. F01.
11. Steven Levy, "Flogging on a Blog", *Newsweek,* 10 de marzo de 2003, p. 10.
12. Un informativo documento, "Guidance for Food Advertising Self-Regulation", producido por NARC en 2004, ofrece una excelente descripción de la historia, procedimientos y desempeño de este organismo. Se encuentra en *www.narcpartners.org.*
13. Holly J. Wagner, "Friendly Network for Netflix", *Video Store Magazine,* 5-11 de diciembre de 2004, pp. 1+; Mylene Mangalindan, "Moving the Market—Tracking the Numbers", *The Wall Street Journal,* 29 de diciembre de 2004, p. C3; David Lieberman, "TiVo, Netflix Team to Deliver Internet Video-on-Demand", *USA Today,* 1 de octubre de 2004, p. 4B.

Capítulo 18

1. Sitio *www.cdw.com;* Michael Krauss, "CDW Exec Shares Sat Know-How", *Marketing News,* 15 de julio de 2004, p. 6; Mary Ellen Podmolik, "CDW Research Segments Audience Once, then Twice", *B to B,* 25 de octubre de 2004, p. 10.
2. *Statistical Abstract of the United States: 2004-2005,* 12a. edición, Bureau of the Census, Washington, DC, 2004.
3. William C. Moncrief, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces", *Journal of Marketing Research,* agosto de 1986, pp. 261-270.
4. Greg W. Marshall, William C. Moncrief y Felicia G. Lassk, "The Current State of Sales Force Activity", *Industrial Marketing Management,* vol. 28, núm. 1, 1998, pp. 87-98.
5. Michael V. Copeland, "Best Buy's Selling Machine", *Business 2.0,* julio de 2004, pp. 93-102.
6. Michele Marzoetti, "What a Sales Call Costs", *Sales & Marketing Management,* septiembre de 2000, pp. 80+. Las cifras se derivan de un estudio que encargó la revista *Sales & Marketing Management,* y se reportan por tipo de enfoque de ventas, industria, tamaño de la empresa y región.
7. El desarrollo y mantenimiento de las relaciones comprador-vendedor se conceptualizan en un artículo galardonado de Barton A. Weitz y Kevin D. Bradford, "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol 7, núm. 2, primavera de 1999, pp. 241-254.
8. Para consultar más información sobre el desempeño de las subastas de empresa a empresa, véase M. L. Emiliani y David J. Stec, "Business-to-Business Online Auctions: Key Issues for Purchasing Process Improvement", *Supply Chain Management,* 5 (4), pp. 176-186; M. L. Emiliani y David J. Stec, "Commentary on 'Reverse Auctions for Relationship Marketing' by Daly and Nath", *Industrial Marketing Management,* febrero de 2005, pp. 167-171; Shawn P. Daly y Prithwiraj Nath, "Reverse Auctions and Buyer-Seller Relationships: A Rejoinder to Emiliani and Stec", *Industrial Marketing Management,* febrero de 2005, pp. 173-176.
9. David Prater, "The Third Time's the Charm", *Sales & Marketing Management,* septiembre de 2000, pp. 101-104.
10. David Prater, "5 Steps to Salvaging a Failing SFA Program", *Sales & Marketing Management,* septiembre de 2000, p. 102; "Behind the Numbers", *Information World,* 10 de enero de 2005, p. 52.
11. Daniel Tynan, "CRM on the Cheap", *Sales & Marketing Management,* junio de 2004, pp. 36-40.
12. Hay un análisis de las medidas para identificar las características de vendedores exitosos en Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, *Sales Force Management,* 7a. edición, Burr Ridge, Illinois, McGraw-Hill-Irwin, 2003, pp. 291+.
13. Julia Chang, "Role Reversal", *Sales & Marketing Management,* junio de 2004, p. 21; Julia Chang, "Selling in Action", *Sales & Marketing Management,* mayo de 2004, p. 22; Kathryn Droullard, "Mind Your Manners, *Sales & Marketing Management,* enero de 2005, pp. 26-32.
14. Calabro, loc.cit.
15. Cada número de la revista *Sales & Marketing Management* contiene una sección dedicada a la motivación e incentivos para la fuerza de ventas. Además, es un tema frecuente de investigaciones en el *Journal of Personal Selling and Sales Management.*
16. John Taylor, "Program to Examine Kirby Sales Tactics", *Omaha World-Herald,* 4 de abril de 2002, p. 2D.
17. La información sobre las prácticas actuales de compensaciones por ventas se halla en Christine Galea, "The 2004 Compensation Survey", *Sales & Marketing Management,* mayo de 2004, pp. 28-34.

18. El uso de las medidas de desempeño se describe en Sara Calabro, "Measuring Up", *Sales & Marketing Management,* marzo de 2005, pp. 22-28.
19. Chuck Salter, "The Soft Sell", *Fast Company,* enero de 2005, pp. 72+; Brian Fonseca, "Rising from Ashes", *eWeek,* 29 de noviembre de 2004, p. 31.

Capítulo 19

1. Sitio *www.nike.com;* Stanley Holmes, "The New Nike", *BusinessWeek,* 20 de septiembre de 2004, pp. 78+; Melanie Kletter, "Nike Does a Two-Step", *WWD,* 21 de enero de 2005, pp. 18+; R. Craig Endicott, "Top Marketers Spend $83 Billion", *Advertising Age,* 8 de noviembre de 2004, pp. 30+; Maureen Tracik, "Full-Court Press for LeBron", *The Wall Street Journal,* 21 de mayo de 2003, pp. B1+.
2. R. Craig Endicott, "Top Marketers Spend $83 Billion", *Advertising Age,* 8 de noviembre de 2004, pp. 30+.
3. R. Craig Endicott, "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age,* 27 de junio de 2005, pp. S1+.
4. Suzanne Varanica, "That Guy Showing Off His Hot New Phone May Be a Shill", *The Wall Street Journal,* 31 de julio de 2002, pp. B1+.
5. Algunos blogs sobre publicidad que pueden resultar interesantes son *www.adrants. com, www.ad-rag.com* y *www. adverlab.blogspot.com.*
6. Si observa los anunncios en su periódico local, es probable que ubique a varios distribuidores que ofrecen los mismos artículos (supermercados que ofrecen productos de Coca-Cola o Pepsi, o tiendas de artículos deportivos que ofrecen los mismos tenis con menor precio). Es muy probable que se trate de anuncios cooperativos verticales en los cuales el fabricante pagó una parte del costo o su totalidad.
7. Kathryn Kranhold, "Taco Bell Ads to Focus on Food, Not Dog", *The Wall Street Journal,* 11 de octubre de 1999, p. B10.
8. "Broadcast Television", *Media Facts: A Guide to Competitive Media, 2004,* Radio Advertising Bureau, *www.rabmarketing.com,* consultado el 10 de junio de 2005.
9. "Cable TV", *Media Facts: A Guide to Competitive Media, 2004,* Radio Advertising Bureau, *www.rabmarketing.com,* consultado el 10 de junio de 2005.
10. "Direct Mail", *Media Facts: A Guide to Competitive Media, 2004,* Radio Advertising Bureau, *www.rabmarketing. com,* consultado el 10 de junio de 2005.
11. Ibid.
12. "Newspapers", *Media Facts: A Guide to Competitive Media, 2004,* Radio Advertising Bureau, *www.rabmarketing. com,* consultado el 10 de junio de 2005.
13. "2004-2005 Radio Marketing Guide and Fact Book", Radio Advertising Bureau, *www.rabmarketing.com,* consultado el 10 de junio de 2005.
14. "Yellow Pages", *Media Facts: A Guide to Competitive Media, 2004,* Radio Advertising Bureau, *www.rabmarketing. com,* consultado el 10 de junio de 2005.
15. "Magazines", *Media Facts: A Guide to Competitive Media, 2004,* Radio Advertising Bureau, *www.rabmarketing. com,* consultado el 10 de junio de 2005.
16. "Outdoor", *Media Facts: A Guide to Competitive Media, 2004,* Radio Advertising Bureau, *www.rabmarketing.com,* consultado el 10 de junio de 2005.
17. Jean Haliday, "Ford Finds E-Leads Productive", *Advertising Age,* 22 de enero de 2001, pp. 28+.
18. Betsy Spethman, "Trade Dollars Shift to Advertising", *PROMO Xtra,* 17 de marzo de 2005, *www.promomarketing.com,* consultado el 10 de junio de 2005.
19. "Introduction: A -Half-Full Glass", *PROMO 2002 Annual Report,* 1 de junio de 2002, *www.promo.com/ar,* consultado el 1 de septiembre de 2002.
20. Libby Estell y Jeanie Casison, "Sampling Sells: A Marketing Strategy that Motivates Consumers", *Incentive,* agosto de 2002, p. 6.
21. Tim Parry, "Teaching Tools", *PROMO Magazine,* 1 de abril de 2005, *www. promo marketing.com,* consultado el 11 de junio de 2005.
22. Ibid.
23. Kathleen M. Joyce, "No Nickel and Dime", *PROMO Magazine,* 1 de abril de 2005, *www.promomarketing.com,* consultado el 11 de junio de 2005.
24. "IEG Sponsorship Report", *www.sponsorship.com,* consultado el 11 de junio de 2005.
25. "Product Placement Spending in Media 2005: Executive Summary" *PQ Media,* marzo de 2005, *www.pqmedia.com,* consultado el 11 de junio de 2005.
26. Jim Edwards, "Small Screen Gets Crowded as Brand Placements Double", *Brandweek,* 9 de mayo de 2005, p. 12.
27. Sitio *www.nike.com;* Mark Del Franco, "Nike Competes Now in the Mail", *Catalog Age,* enero de 2005, p. 10; Barry Janoff, "Mike and Spike Together Again", *Adweek,* 7 de febrero de 2005, p. 7.

Capítulo 20

1. El Starbucks Corporation Fiscal 2004 Annual Report y otros datos de la compañía se tomaron del sitio *www.starbucks. com/aboutus,* consultado el 18 de junio de 2005; Steven Gray, "Coffee on the Double", *The Wall Street Journal,* 12 de abril de 2005, pp. B1, B7; Tom Van Riper, "McDonald's Brews Up Competition for Starbucks", *Daily News,* Nueva York, 10 de abril de 2005, p. 13; Stanley Holmes, "For Starbucks, There's No Place Like Home", *BusinessWeek,* 9 de junio de 2003, p. 48; Steven Gray, "Starbucks Brews Broader Menu", *The Wall Street Journal,* 9 de febrero de 2005, p. B9; Julie Rawe, "Scoot Over, Starbucks", *Time,* 20 de septiembre de 2004, p. 49; Deborah Ball y Shirley Leung, "Latte Versus Latte", *The Wall Street Journal,* 10 de febrero de 2004, pp. B1, B9; Noelle Knox, "Paris Starbucks Hopes to Prove U.S. Coffee Isn't 'Sock Juice'", *USA Today,* 16 de enero de 2004, p. 3B; Stanley Holmes, "Planet Starbucks", *BusinessWeek,* 9 de septiembre de 2002, pp. 100-103+; Mark Pendergrast, "Starbucks Goes to Europe... with Humility and Respect", *The Wall Street Journal,* 9 de abril de 2002, p. B16; Helen Jung, "Starbucks' Card Smarts", *BusinessWeek,* 18 de marzo de 2002, p. 14; "Making Customers Come Back for More", *Fortune,* 16 de marzo de 1998, p. 156[L]; y Ingrid Abramovitch, "Miracles of Marketing", *Success,* abril de 1993, pp. 22-27.
2. Muchos analistas y ejecutivos emplean los términos *control* y *evaluación* como sinónimos. Nosotros no. Hablar de control como sólo una parte del proceso administrativo es demasiado restrictivo. Más que una mera función administrativa aislada, el control permea virtualmente todas las demás actividades de la organización. Por ejemplo, la administración *controla* sus operaciones mediante las metas y estrategias que selecciona. Asimismo, el tipo de estructura organizacional que se emplea en un departamento de marketing determina el grado de *control* sobre las operaciones de marketing..
3. Derek F. Abell, "Strategic Windows", *Journal of Marketing,* julio de 1978, pp. 21-26.
4. Sitio *www.ecompanystore.com.,* consultado el 4 de julio de 2005; y Rodney Ho, "Forsaking Sentiment, Small Clients, a Business Grows", *The Wall Street Journal,* 3 de enero de 2000, pp. A11, A13.
5. Sitio *www.xerox.com/downloads/usa/en/n/nr_Xerox2005_2006FactBook.pdf,* consultado el 4 de julio de 2005.
6. Sitio *www.planethollywood.com,* consultado el 4 de julio de 2005; Jerry W. Jackson, "Hollywood Ending or Not?", *Orlando Sentinel,* 15 de mayo de 2002, p. C1; y Richard Gibson, "Fame Proves Fleeting at Planet Hollywood as Fans Avoid Reruns", *The Wall Street Journal,* 7 de octubre de 1998, pp. A1, A6.
7. Los resultados de la encuesta se reportan en Ellen Neuborne, "Mad Ave: A Star Is Reborn", *BusinessWeek,* 26 de julio de 1999, pp. 54-56+. Para saber más acerca de las actitudes cambiantes hacia la planeación estratégica, véase John A. Byrne,

"Strategic Planning", *BusinessWeek,* 26 de agosto de 1996, pp. 46-52.
8. C. K. Prahalad, "Changes in the Competitive Battlefield", *Financial Times—FT.com,* 7 de agosto de 2002, sin páginas.
9. Michael A. O'Neil, "A Simple, Effective Approach to the Strategic Planning Process", *Supervision,* marzo de 2001, pp. 3-5.
10. Dan Morse, "Many Small Businesses Don't Devote Time to Planning", *The Wall Street Journal,* 7 de septiembre de 1999, p. B2; y *Pulse of the Middle Market—1990,* BDO Seidman, Nueva York, 1990, pp. 12-13.
11. Hay un planteamiento sobre el análisis competitivo en Bruce H. Clark, "Managing Competitive Interactions", *Marketing Management,* otoño-invierno de 1998, pp. 8-20. Para saber más sobre el proceso de reflexión recomendado de los consultores, véase Michael Hammer y Steven A. Stanton, "The Power of Reflection", *Fortune,* 24 de noviembre de 1997, pp. 291+.
12. Para más detalles, véase Lili Vianello, "S.W.O.T. Analysis: Plan for Your Business to Be Successful", *Columbia Business Times,* 3-16 de agosto de 2002, p. 36.
13. Sitio *www.radioshackcorporation.com,* consultado el 4 de julio de 2005; y Stephanie Anderson Forest, "Cable, Phone, Internet... Who Ya Gonna Call?", *BusinessWeek,* 1 de marzo de 1999, pp. 64, 66.
14. Malcolm H. B. McDonald, "Ten Barriers to Marketing Planning", *The Journal of Business and Industrial Marketing,* invierno de 1992, p. 15.
15. "An Old Formula That Still Works", *The Toronto Star,* 20 de noviembre de 2004, p. D24; y Joel A. Baglole, "Cough Syrup Touts 'Awful' Taste in U.S.", *The Wall Street Journal,* 15 de diciembre de 1999, p. B10.
16. Christopher Wanjek, "It's Not Easy Being Clean", *The Washington Post,* 3 de octubre de 2000, p. Z6; y "Stacy Kravetz, "Dry Cleaners' New Wrinkle: Going Green", *The Wall Street Journal,* 3 de junio de 1998, pp. B1, B15.
17. La ventaja diferencial en el contexto de los servisios y en el de la venta al menudeo se examina, respectivamente, en Sundar G. Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan y John Fahy, "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition", *Journal of Marketing,* octubre de 1993, pp. 83-99; y Norman H. McMillan, "EST Retailing: How to Stay out of the Black Hole", *International Trends in Retailing,* invierno de 1993, pp. 60-75.
18. Tom Daykin, "Midwest's Balancing Act", *The Milwaukee Journal Sentinel,* 16 de enero de 2005, sin páginas; y David Leonhardt, "Big Airlines Should Follow Midwest's Recipe", *BusinessWeek,* 28 de junio de 1999, p. 40.
19. Marcia Stepanek, "How Fast Is Net Fast?", *BusinessWeek E.Biz,* 1 de noviembre de 1999, pp. EB52-EB54. Una de muchas guías para preparar un plan anual de marketing es Roman G. Hiebing, Jr., y Scott W. Cooper, *The Successful Marketing Plan,* edición abreviada, NTC-Contemporary Publishing Group, Lincolnwood, Illinois, 2000.
20. Para saber más sobre los contenidos de un plan de marketing, en especial el análisis de situación, véase Linda Lee y Denise Hayes, "Creating a Marketing Plan", *www.marketingpower.com/content1029.php#,* consultado el 9 de julio de 2005.
21. Véase H. Igor Ansoff, *The New Corporate Strategy,* Wiley, Nueva York, 1988, pp. 82-85. En este análisis actualizado, Ansoff sustituyó el término *misión* por el de *mercado* en la matriz. Aún preferimos, y por ende conservamos, el término original. Hay una crítica a la matriz de Ansoff y una versión revisada en Randall L. Schultz, "A Note on the Product-Market Growth Matrix", documento de trabajo, University of Iowa, noviembre de 2004.
22. Jeff Bailey, "Reliance on a Few Big Customers Holds Risks", *The Wall Street Journal,* 30 de julio de 2002, p. B5; y Martha Brannigan, "Cruise Lines Look to the Land to Get Boomers on Board", *The Wall Street Journal,* 6 de diciembre de 1999, p. B4.
23. Merissa Marr y Kim-Mai Cutler, "Fine Line on Wild Rides", *The Wall Street Journal,* 1 de julio de 2005, pp. B1, B4; Sarah Ellison y Dennis K. Berman, "Wrigley to Buy Life Savers, Altoids", *The Wall Street Journal,* 15 de noviembre de 2004, pp. A3, A18; Janet Ginsburg, "Not the Flavor of the Month", *BusinessWeek,* 20 de marzo de 2000, p. 128; y "Targeting Customer Needs Unveils New Opportunities", *Nation's Business,* septiembre de 1998, p. 12.
24. Bill Virgin, "Straying Too Far Can Make Diversification Fail", *The Seattle Post-Intelligencer,* 27 de agosto de 2001, p. E1.
25. Sitio*www.lizclaiborne.com/company/default.asp,* consultado el 10 de julio de 2005; Julee Greenberg, "Claiborne Sets Brand Plan", *WWD,* 20 de mayo de 2005, p. 4; y Teri Agins, "Claiborne Patches Together an Empire", *The Wall Street Journal,* 2 de febrero de 2000, pp. B1, B4.
26. Kate MacArthur, "Cannibalization a Risk as Coke Diet Brand Tally Grows to Seven", *Advertising Age,* 28 de marzo de 2005, p. 3; y Mike Duff, "Strategy Looks to Grow Food and Minimize Cannibalization", *DSN Retailing Today,* 28 de febrero de 2005, p. 44.
27. Rajesh K. Chandy y Gerard J. Tellis, "Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize", *Journal of Marketing Research,* noviembre de 1998, pp. 474+.
28. *The Experience Curve Reviewed: IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio,* Boston Consulting Group, Boston, 1973.
29. Norihiko Shirouzu, "Lexus's Car Trouble; While Its SUVs Are a Big Hit, Sedan Sales Trail BMW's; New Models, Hybrids Coming", *The Wall Street Journal,* 18 de marzo de 2005, p. B1; y Jay Palmer, "Taking Off the White Gloves", *Barron's,* 1 de abril de 2002, p. 19.
30. Sara Ellison y Suzanne Vranica, "Campbell Warms Campaign to Heal Soup Sales", *The Wall Street Journal,* 26 de diciembre de 2002, p. A10. William C. Symonds, "The Big Trim at Gillette", *BusinessWeek,* 8 de noviembre de 1999, p. 42.
31. "Netflix Makes It Big in Hollywood", *Fortune,* 13 de junio de 2005, p. 34; Maria Halkias, "Weak Rentals Hurt Blockbuster", *Knight Ridder Tribune Business News,* 28 de octubre de 2004, p. 1; y Stephanie Anderson Forest, "Blockbuster: The Sequel", *BusinessWeek,* 16 de septiembre de 2002, pp. 52-53.
32. Monica Gagnier, "How GM May Shrink Itself", *BusinessWeek,* 4 de abril de 2005, p. 46; y Alex Taylor III, "GM Hits the Skids", *Fortune,* 4 de abril de 2005, pp. 71+.
33. "A Fruit Revolution", *CSNews Online,* 28 de marzo de 2005, sin páginas; y Nick Roskelly, "Balancing Act: Pursuing New Product Launches While Supporting Core Brands", *Beverage Industry,* octubre de 2002, pp. 96+.
34. Analizado en Derek F. Abell y John S. Hammond, *Strategic Marketing Planning,* Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1979.
35. Nanette Byrnes, "Xerox Is Dreaming in Color", *BusinessWeek,* 13 de diciembre de 2004, pp. 70, 74; y Lee Gomes, "Silicon Graphics Sets Designs to Ride High-End Computer Line to Turnaround", *The Wall Street Journal,* 15 de noviembre de 1999, p. B6.
36. Jeff Bailey, "What to Do When Your Hot Item Starts to Cool", *The Wall Street Journal,* 16 de septiembre de 2003, p. B10.
37. Pui-Wing Tam, "HP Looks Beyond Ink Sales for Growth", *The Wall Street Journal,* 20 de junio de 2005, pp. B1, B5; y Peter Burrows, "Why HP Is Pruning the Printers", *BusinessWeek,* 9 de mayo de 2005, pp. 38-39.
38. Shirley Leung, "McDonald's to Shed Only 2 Brands", *The Wall Street Journal,* 16 de diciembre de 2003, p. B11.

39. Bob Garrison, "Building on Success", *Refrigerated & Frozen Foods,* abril de 2002, pp. 20+; Andrew Edgecliffe-Johnson, "Kraft Looks for More Purchases", *Financial Times—FT.com,* 3 de septiembre de 2001, sin páginas; y Steven Lipin y Yumiko Ono, "Philip Morris's Bakery Unit Is for Sale; Asking Price Is Put at about $1 Billion", *The Wall Street Journal,* 17 de julio de 1995, p. A3.
40. Las mejoras de valor se sugieren en los siguientes artículos: R. A. Proctor y J. S. Hassard, "Towards a New Model for Product Portfolio Analysis", *Management Decision,* vol. 28, núm. 3, 1990, pp. 14-17; y Rick Brown, "Making the Product Portfolio a Basis for Action", *Long Range Planning,* febrero de 1991, pp. 102-110.
41. Michael Treacy y Fred Wiersema, "How Market Leaders Keep Their Edge", *Fortune,* 6 de febrero de 1995, pp. 88-90+; sus ideas se describen en su totalidad en Michael Treacy y Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders,* Addison-Wesley, Boston, 1995.
42. Hay más datos del cambio de Nike hacia los artículos deportivos en Stanley Holmes, "The New Nike", *BusinessWeek,* 20 de septiembre de 2004, pp. 79-82; y Chuck Stogel, "It's Easier Being Green (If You're Nike)", *Brandweek,* 28 de enero de 2002, pp. 116-118+. Para una panorámica del cambio estratégico que tuvo que hacer Juniper Networks Inc., véase Ben Elgin, "Why Juniper Must Branch Out", *BusinessWeek,* 1 de julio de 2002, pp. 95-96.
43. Los datos de la compañía se tomaron de *www.starbucks.com/aboutus,* consultado el 18 de junio de 2005; Steven Gray y Ethan Smith, "At Starbucks, a Blend of Coffee and Music Creates a Potent Mix", *The Wall Street Journal,* 19 de julio de 2005, pp. A1, A11; Stanley Holmes, "Strong Lattes, Sour Notes", *BusinessWeek,* 20 de junio de 2005, pp. 58, 60; Stanley Holmes, "First the Music, Then the Coffee", *BusinessWeek,* 22 de noviembre de 2004, p. 66; Andy Serwer, "Hot Starbucks", *Fortune,* 26 de enero de 2004, pp. 61-64+; y Michael Krauss, "Starbucks Adds Value by Taking on Wireless", *Marketing News,* 3 de febrero de 2003, p. 9.

Capítulo 21

1. Sitio web de Inditex, *www.inditex.com,* consultado el 8 de junio de 2005; "Business: The Future of Fashion; Inditex", *The Economist,* 18 de junio de 2005, p. 63; Bob Evans, "If Speed Kills, Are You in Danger?", *InformationWeek,* 21 de marzo de 2005, p. 86; Emily Scardino, "H&M Expands Reach in Manhattan", *DSN Retailing Today,* 22 de noviembre de 2004, pp. 5+; Kasra Ferdows, Michael A. Lewis y José A. D. Machuca, "Rapid-Fire Fulfillment", *Harvard Business Review,* noviembre de 2004, pp. 104+; "H&M: Success in the U.S.", 20 de septiembre de 2004, p. 55; Erin White, "For Retailer Mango, Frenzied 'Fast Fashion' Proves Sweet", *The Wall Street Journal,* 28 de mayo de 2004, pp. B1, B2; Miguel Helft, "Fashion Fast Forward", *Business 2.0,* mayo de 2002, pp. 61-66; Jane M. Folpe, "Zara Has a Made-to-Order Plan for Success", *Fortune,* 4 de septiembre de 2000, p. 80; y William Echikson, "The Mark of Zara", *BusinessWeek,* 29 de mayo de 2000, pp. 98-99.
2. Charles H. Noble y Michael P. Mokwa, "Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory", *Journal of Marketing,* octubre de 1999, pp. 57-73.
3. David Lewis, "Omni Maximizes Revenue", *Internet Week,* 26 de noviembre de 2001, p. 54; y Neal Templin, "Your Room Costs $250... No! $200... No...", *The Wall Street Journal,* 5 de mayo de 1999, pp. B1, B16.
4. Ram Charan y Geoffrey Colvin, "Why CEOs Fail", *Fortune,* 21 de junio de 1999, pp. 69-72+.
5. Tres avances que afectaron las estructuras de las organizaciones, y de manera más amplia, el papel de la administración, se esbozan en Ray Suutari, "Organizing for the New Economy", *CMA Management,* abril de 2001, pp. 12-13. Hay un análisis de dos formas organizacionales —una compañía de comercio de marketing y una de coalición de marketing— diseñadas para enfrentar ambientes comerciales complejos y dinámicos en Ravi S. Achrol, "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing,* octubre de 1991, pp. 77-93.
6. Hay ejemplos en Brenda Paik Sunoo, "Redesigning the Company at Donna Karan", *Workforce,* julio de 1998, pp. 27+; Don Clark, "Intel Restructures into 5 Units, Putting Focus on Succession Issue", *The Wall Street Journal,* 18 de enero de 2005, p. A3; y Sarah Ellison, "Kimberly-Clark Is Set to Reorganize", *The Wall Street Journal,* 20 de enero de 2004, p. A3. Se describen siete elementos de una organización horizontal en John A. Byrne, "The Horizontal Corporation", *BusinessWeek,* 20 de diciembre de 1993, pp. 76-81.
7. Dana James, "Lighting the Way", *Marketing News,* 1 de abril de 2002, pp. 1, 11; y Evelyn Theiss, "Research Shows Good Service Is Getting Harder to Find", *St. Louis Post-Dispatch,* 28 de junio de 1999, p. BP22.
8. "Cross-Functional Teams Flourish amid Today's Purchasing Evolution", *Supplier Selection & Management Report,* marzo de 2002, sin páginas; Avan R. Jassawalla y Hemant C. Sashittal, "Building Collaborative Cross- Functional New Product Teams", *The Academy of Management Executive,* agosto de 1999, p. 50; y Donald Gerwin, "Team Empowerment in New Product Development", *Business Horizons,* julio-agosto de 1999, pp. 29+.
9. El ejemplo de Modicon se tomó de Byrne, op. cit., p. 80.
10. Ellison, loc. cit.
11. Hechinger, loc. cit.; y Rick Brooks, "FDX Plans Restructuring of Sales Force", *The Wall Street Journal,* 17 de enero de 2000, p. A3.
12. Don E. Schultz, "Structural Straitjackets Stifle Integrated Success", *Marketing News,* 1 de marzo de 1999, p. 8.
13. Sarah Ellison, Ann Zimmerman y Charles Forelle, "P&G's Sales Edge: The Playbook It Honed at Wal-Mart", *The Wall Street Journal,* 31 de enero de 2005, pp. A1, A12.
14. Jennifer Hamilton y Ross D. Petty, "The European Union's Consumer Guarantees Directive", *Journal of Public Policy & Marketing,* otoño de 2001, pp. 289-296; y Mike Smith, "Accord Reached on Product Guarantees", *The Financial Times,* 23 de marzo de 1999, p. 2.
15. Elizabeth Wolfe, "Appliance Maker to Pay $1.2M Settlement", *Associated Press Newswires,* 30 de marzo de 2005, sin páginas; y Christopher Conkey, "Safety Agency Takes Action on Baby Gear", *The Wall Street Journal,* 22 de marzo de 2005, pp. D1, D4.
16. J. Joseph Muller, "Three Key Issues in Consideration of Product Liability", *Mid-Missouri Business Journal,* 16-29 de febrero de 1996, p. 22.
17. Hay ejemplos en Karen Padley, "Ford Wins Appeal of Class Action", *National Post,* 3 de mayo de 2002, p. FP16; y Margaret Cronin Fisk, "Suit Probes Acne Drug's Possible Link to Depression", *Miami Daily Business Review,* 26 de abril de 2002, p. A12. La cita del profesor aparece en Dan Ackman, "Asbestos Settlements Breaking Out All Over", *Forbes.com,* 12 de diciembre de 2002, sin páginas.
18. Nanette Byrnes, "The Tobacco Suit That's Going Up in Smoke", *BusinessWeek,* 27 de junio de 2005, p. 70; "Big Tobacco Cut Down to Size, Yet Again", *Economist.com/Global Agenda,* 27 de marzo de 2002, sin páginas; y "Tobacco Takes a Hit", *Time,* 19 de julio de 1999, p. 34.
19. Arthur D. Postal, "Class-Action Reform Passed at Last, But Impact May Be Limited", *National Underwriter. P & C,* 21 de febrero de 2005, pp. 6+. hay una descripción de un modelo de simulación de los costos de responsabilidad del producto,

véase Conway Lackman y John Lanasa, "Product Liability Cost as a Marketing Tool", *Industrial Marketing Management,* mayo de 1993, pp. 149-154.

20. "Gov't to Encourage Industry Bodies to Set Up PL Centers", *The Korea Herald,* 15 de junio de 2002, sin páginas; y Carolyn Aldred, "Suit to Test Europe's Tort Rules", *Business Insurance,* 18 de marzo de 2002, p. 27+.
21. "Group Takes Note of 'Ridiculous' Warning Labels", *Columbia Daily Tribune,* 18 de enero de 2001, p. 6B; y "Seen 'n Heard", *Compliance Reporter,* 8 de noviembre de 1999, p. 8.
22. Jennifer Saranow, "DaimlerChrysler Goes in Reverse on Warranties", *The Wall Street Journal,* 26 de mayo de 2004, p. D4; y Jane Spencer, "Guaranteed to Last a Whole 90 Days", *The Wall Street Journal,* 16 de julio de 2002, pp. D1, D5.
23. Spencer, loc. cit.; y Moon Ihlwan, "Hyundai: Kissing Clunkers Goodbye", *BusinessWeek,* 17 de mayo de 2004, p. 45.
24. Hay un ejemplo de toda una campaña promocional basada en un servicio garantizado en Stephanie Paterik, "Sheraton Plans to Pay Guests for Bad Service", *The Wall Street Journal,* 6 de septiembre de 2002, pp. B1, B4. Para investigar en el contexto de los servicios que recomiendan una garantía de devolución del dinero, véase Glenn B. Voss, A. Parasuraman y Dhruv Grewal, "The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges", *Journal of Marketing,* octubre de 1998, pp. 46+.
25. Dirk Van den Poel y Joseph Leunis, "Consumer Acceptance of the Internet as a Channel of Distribution", *Journal of Business Research,* julio de 1999, pp. 249-256. Para consultar otras garantías que valoran los compradores tanto tradicionales como en internet, véase "Online Stores Beat Brick-and-Mortar in Customer Service", *CMP Tech Media,* 24 de noviembre de 2004, sin páginas.
26. Betty Lin-Fisher, "Stores at Point of No Return", *Akron Beacon Journal,* 14 de diciembre de 2004, p. D1; y Ann Zimmerman, "Keep It Simple", *The Wall Street Journal,* 15 de abril de 2002, p. R10.
27. Jane Spencer, "The Point of No Return", *The Wall Street Journal,* 14 de mayo de 2002, pp. D1, D2; y Fisher, loc. cit.
28. "Business Bulletin", *The Wall Street Journal,* 20 de enero de 2000, p. A1; y Lorrie Grant, "Online Returns a Hassle, Even with a Storefront", *USA Today,* 28 de octubre de 1999, p. 3B.
29. Los datos sobre la cantidad anual de llamadas manejadas proviene de correos electrónicos con OTISLINE, 6 de abril de 2005. Para saber más acerca del compromiso de Otis con el servicio al cliente, véase J. Lynn Lunsford, "United Technologies' Formula: A Powerful Life from Elevators", *The Wall Street Journal,* 2 de julio de 2003, pp. A1, A6.
30. Ian Barkin, "M2M: Creating a Connected World", *Telecommunications Americas,* octubre de 2004, pp. 18+; Jagdish N. Sheth y Rajendra S. Sisodia, "Feeling the Heat", *Marketing Management,* otoño de 1995, p. 22; y Scott McCartney, "PC Makers Cure Customer Ills with Virtual House Calls", *The Wall Street Journal,* 21 de marzo de 1995, p. B10.
31. Kimberly Morrison, "Top 10 Consumer Complaints Include Telecom Frustrations, Contractor Complaints", *Knight Ridder Tribune Business News,* 11 de febrero de 2005, p. 1; y William Flannery, "Too Many Firms Have Workers Who Think the Customer Isn't Always Right. Training Could Help", *St. Louis Post-Dispatch,* 18 de abril de 1999, pp. E1+. La cita aparece en Stephen W. Brown, "Service Recovery through IT", *Marketing Management,* otoño de 1997, p. 25.
32. "Business Bulletin", *The Wall Street Journal,* 3 de febrero de 2000, p. A1; y Stephen S. Tax, Stephen W. Brown y Murali Chandrashekaran, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing", *Journal of Marketing,* abril de 1998, p. 60. Hay recomendaciones útiles en Mary C. Gilly y Richard W. Hansen, "Consumer Complaint Handling as a Strategic Marketing Tool", *The Journal of Product and Brand Management,* verano de 1992, pp. 5-16.
33. Gary Gentile, "Disney Finds a Way to Make Profits on the Web", *St. Louis Post-Dispatch,* 12 de noviembre de 2002, pp. C1, C8.
34. Para una panorámica de esta técnica, véase Dennis W. Means, "A Marketing Audit Checklist", *Agency Sales Magazine,* octubre de 1998, pp. 54+.
35. Hay guías acerca de las auditorías de marketing en "How to Kick Off or Pump Up Your Firm's Marketing Plan", *Accounting Office Management & Administration Report,* febrero de 2002, sin páginas; y Bill Merrick, "Marketing Committees Evolve as CUs Grow", *Credit Union Magazine,* diciembre de 2001, sin páginas. La cita proviene de Dale Terry, "How Does Your Bank's Marketing Size Up?", *Bank Marketing,* enero de 1995, pp. 53-58.
36. El análisis original de la auditoría de marketing se encuentra en Abe Schuchman, "The Marketing Audit: Its Nature, Purpose, and Problems", en *Analyzing and Improving Marketing Performance: "Marketing Audits" in Theory and Practice,* American Management Association, Nueva York, Management Report núm. 32, 1959, p. 14.
37. Ravi Dhar, según se cita en Diane Brady, "Why Service Stinks", *BusinessWeek,* 23 de octubre de 2000, pp. 118-122+.
38. la cita proviene de Daniel M. Hrisak, "Survey Respondents: Revenue Recognition Has Highest Priority", *Managing the General Ledger,* marzo de 2001, p. 3. También véase John A. Weber, "Managing the Marketing Budget in a Cost-Constrained Environment", *Industrial Marketing Management,* noviembre de 2002, pp. 705-717.
39. Hay un método para determinar el valor de los clientes en Roger Connell, "Calculating the Contribution of Customers—a Practical Approach", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis,* septiembre de 2002, pp. 13+. Para saber más sobre el examen tanto del volumen como del costo de ventas, y sus vínculos con la estrategia, véase Gordon A. Wyner, "Customer Profitability", *Marketing Management,* invierno de 1999, pp. 8-9.
40. Will Morton, "The Unprofitable Customers", *The Wall Street Journal,* 28 de octubre de 2002, p. R7.
41. Andrew McAfee, "Do You Have Too Much IT?", *MIT Sloan Management Review,* primavera de 2004, pp. 18+; sitio web de Inditex, loc. cit.; "Business: The Future of Fast Fashion; Inditex", loc. cit.; Ferdows *et al.,* loc. cit.; Helft, loc. cit.; Folpe, loc. cit.; y Echikson, loc. cit.

Capítulo 22

1. Sitio de Amazon (*www.amazon.com*); Nick Wingfield, "Racing Barnes & Noble for Same-Day Delivery in New York", *The Wall Street Journal,* 3 de junio de 2004, p. B1; Alan Deutschman, "Inside the Mind of Jeff Bezos", *Fast Company,* agosto de 2004, pp. 52-58; Steven Levy, "Showtime at Amazon", *Newsweek,* 29 de noviembre de 2004, p. E6; Robert D. Hof, "The Wizard of Web Retailing", *BusinessWeek,* 20 de diciembre de 2004, p. 8.
2. La estructura de este análisis de redes electrónicas se basa en Ravi Kakakota, Ralph A. Oliva y Bob Donath, "Move Over E-Commerce", *Marketing Management,* otoño de 1999, pp. 22-31.
3. Barton Goldenberg, "The Consumer of the Future", *CRM Magazine,* mayo de 2005, p. 22.
4. "E-Stats", U. S. Census Bureau, consultado en *www.census.gov,* 24 de junio de 2005.
5. Timothy J. Mullaney y Robert D. Hof, "E-tailing Finally Hits Its Stride", *BusinessWeek,* 20 de diciembre de 2004, pp. 36+.
6. William Hoffman, Jennifer Keedy y Karl Roberts, "The Unexpected Return of B2B", McKinsey Quarterly, núm. 3, 2002, consultado en *www.mckinsey quarterly.com,* 7 de octubre de 2002.

7. Un sitio web enumera estos navegadores y otros 110 (*www.browser.evolt. org*).
8. Con base en estadísticas derivadas de varias fuentes y reportadas en *www. Internet WorldStats.com,* consultado el 21 de junio de 2005.
9. Catharine P. Taylor y Jeff Howe, "Web Disconnect", *Adweek,* 9 de septiembre de 2002, pp. 22+.
10. Matthew Maier, "Online Video Ads Get Ready to Grab You", *Business 2.0,* mayo de 2005, pp. 25-26.
11. Los blogs o blogs web más populares se catalogan en diversos sitios web. Dos de los catálogos más conocidos son *www. blogstreet.com* y *www.bloogz.com.*
12. Faith Keenan, "The Price Is Really Right", *BusinessWeek,* 31 de marzo de 2003, pp. 62+; Rob Howe, "At Starbucks, the Future Is in Plastics", *Business 2.0,* agosto de 2003, pp. 56+.
13. "Defying Governmental Opinions & Safety Concerns, Millions of Americans Turn to Non-Traditional Online Pharmacies", reporte de ComScore Networks, en *www.comscore.com,* "Press Release", consultado el 22 de junio de 2005.
14. La empresa Socratic Technologies (*www. sotech.com*) ofrece ejemplos interesantes de investigaciones sobre el comercio y los consumidores que se pueden por medio del internet.
15. El sitio web de Covisint (*www.covisint. com*) da una demostración de la manera como se realiza la producción de automóviles a la medida.
16. "Can E-tailers Find Fulfillment?", *Knowledge@Wharton,* 28 de julio de 2002, CNET news.com, consultado en *www.news.com,* 12 de octubre de 2002.
17. Mylene Mangalindan, "Threatening eBay's Dominance, More Online Sellers Go It Alone", *The Wall Street Journal,* 22 de junio de 2005, pp. A1+.
18. Bridget Finn, "A More Profitable Harvest", *Business 2.0,* mayo de 2005, pp. 66-67.
19. Ted Bridis, "Online Stores Charge Different Prices Based on Shoppers' Surfing Habits", *The Wall Street Journal,* 2 de junio de 2005, p. 4B.
20. El efecto del internet en los medios tradicionales se describe en Alan Deutschman, "Commercial Success", *Fast Company,* enero de 2005, pp. 74-79.
21. "IAB Internet Advertising Revenue Report", abril de 2005, Interactive Advertising Bureau, consultado en *www.iab.net,* 24 de junio de 2005.
22. Stephen Blake y Heather Green, "Blogs Will Change Your Business", *Business-Week,* 2 de mayo de 2005, pp. 56+.
23. Matt Richtel, "Credit Card Theft Is Thriving Online as Global Market", *The New York Times,* 13 de mayo de 2002, p. A1.
24. Ann Grimes, "What's in a Store?", *The Wall Street Journal,* 15 de julio de 2002, p. R6.
25. Kathy Chu, "Banks and Online Retailers Lose Customers to the Fear of ID Theft", *The Wall Street Journal,* 24 de marzo de 2005, p. D2.
26. Para conocer más información referente a la normatividad en internet que protege a los consumidores, visite *www.ftc.gov.*
27. Brian Morrissey, "Tech Cookies Are Crumbling", *Brandweek,* 21 de marzo de 2005, p. 12.
28. "Top 15 Countries in Internet Usage, 2004", Information@Please Database, Pearson Education, Inc., consultado en *www.infoplease.com,* 24 de junio de 2005.
29. Abaigail Goldman, "Father of Amazon. com Says E-tail Will Never Replace Mall", *The Idaho Statesman,* 27 de diciembre de 1999, p. 6B.
30. Deutschman, "Inside the Mind of Jeff Bezos", op. cit.; Levy, op. cit; Hof, op. cit.

Créditos fotográficos

Capítulo 1

p. 2 ©The McGraw-Hill Companies/Jill Braaten Photographer (DIL).
p. 4 ©Reuters/Corbis.
p. 6 Usado con permiso de Red Wing Shoe Company.
p. 14 Foto proporcionada por Whirlpool Corporation.
p. 19 Chien Min Chung/OnAsia.
p. 22 Foto por Getty Images for T-Mobile.
p. 24 ©The McGraw-Hill Companies/Jill Braaten Photographer (DIL).

Capítulo 2

p. 26 Foto por Justin Sullivan/Getty Images.
p. 31 Cortesía de Air National Guard.
p. 34 ©Salesforce.com.
p. 36 ©M. Hruby.
p. 37 ©M. Hruby.
p. 41 Foto por Bill Pugliano/Getty Images.
p. 46 Foto por Justin Sullivan/Getty Images.

Capítulo 3

p. 48 ©James Leynse/Corbis.
p. 51 ©Bob Krist/Corbis.
p. 55 ©Spencer Grant/PhotoEdit.
p. 57 Este material es reimpreso con permiso de eBay Inc. COPYRIGHT ©EBAY INC. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.
p. 65 JIMIN LAI/AFP/Getty Images.
p. 72 AP Photo/Jan Pitman.
p. 74 ©James Leynse/Corbis.

Capítulo 4

p. 90 Foto por Spencer Platt/Getty Images.
p. 94 ©2004 Mattel Inc. Todos los derechos reservados.
p. 102 ©Lee Blankenship.
p. 105 Foto por M. David Leeds/NBAE via Getty Images.
p. 108 AP Photo/Adam Rountree.
p. 112 ©Michael Keller/Corbis.
p. 114 Foto por Spencer Platt/Getty Images.

Capítulo 5

p. 118 BOEING/AFP/Getty Images.
p. 121 ©Vittoriano Rastelli/Corbis.
p. 123 ©NASA/JPL/ZUMA/Corbis.
p. 130 Foto por Pascal Le Segretain/Getty Images.
p. 135 Brand X Pictures/Getty Images.
p. 143 BOEING/AFP/Getty Images.

Capítulo 6

p. 146 ©The McGraw-Hill Companies/Jill Braaten Photographer (DIL).
p. 149 ©The Loved Dog Company.
p. 152 Cortesía de Deskey Associates Inc./New York.
p. 156 Foto por DaimlerChrysler AG/Getty Images.
p. 164 Russ Quakenbush Photography.
p. 171 ©The McGraw-Hill Companies/Jill Braaten Photographer (DIL).

Capítulo 7

p. 174 (arriba) U.S. Department of Agriculture and the U.S. Department of Health and Human Services.
p. 174 (abajo) U.S. Department of Agriculture and the U.S. Department of Health and Human Services.
p. 180 Cortesía de The Gillette Company.
p. 182 AP Photo/David Kohl.
p. 187 Cortesía de U.S. Census Bureau.
p. 190 Cortesía de: TRU-Teenage Research Unlimited.
p. 195 Cortesía de Society of Competitive Intelligence Professionals.
p. 200 (arriba) U.S. Department of Agriculture and the U.S. Department of Health and Human Services.
p. 200 (abajo) U.S. Department of Agriculture and the U.S. Department of Health and Human Services.

Capítulo 8

p. 218 Cortesía de Imaginatik.
p. 221 Cortesía de Palm, Inc.
p. 224 Cole Haan es una marca registrada de Cole Haan y es usada con permiso. Fotografías de Cole haan. ©2002 Cole Haan.
p. 227 Cortesía de Talon, Inc.
p. 229 Cortesía de Colgate-Palmolive Company.
p. 230 AP Photo/Louis Lanzano.
p. 232 ©M. Hruby.
p. 235 Cortesía de Goodyear Tire & Rubber Co.
p. 240 Malden Mills/AP Photo.
p. 243 Cortesía de Imaginatik.

Capítulo 9

p. 250 Cortesía de Marriott International, Inc.
p. 251 Cortesía de Kimberly-Clark.
p. 254 Foto por Robert Mora/Getty Images.
p. 259 Tim Sloan/AFP/Getty Images.
p. 261 Cortesía de U.S. Mint.

Capítulo 10

p. 270 www.ronkimballstock.com
p. 274 Usada con permiso de Morton Salt; A Rohm and Haas Company.
p. 275 Usada con permiso de Nestlé Purina PetCare, ©Nestlé.
p. 276 Cortesía de The Document Company Xerox Corporation.
p. 278 Greg Girard/Contact Press Images, Inc.
p. 279 Cortesía de IBM Corporation.
p. 281 ©David Russell.
p. 283 Cortesía de Con Agra Foods, Inc.
p. 288 Cortesía de Dean Foods.
p. 291 Foto por: Ki Ho Park/Kirstone Photography.
p. 292 Cortesía de Apple Computer, Inc.
p. 295 www.ronkimballstock.com

Capítulo 11

p. 298 Foto por Mario Tama/Getty Images.
p. 304 (izquierda) Prudential Financial is a service mark of The Prudential Insurance Company of America.
p. 304 (derecha) Cortesía de Allstate Insurance Company.
p. 305 ©Mark Muench/Corbis.
p. 309 ©2005 March of Dimes Birth Defects Foundation. Usada con permiso.
p. 315 Cortesía de Red Lobster.
p. 319 Foto por Mario Tama/Getty Images.

Capítulo 12

p. 336 ©The McGraw-Hill Companies/Jill Braaten Photographer (DIL).
p. 338 Cortesía de Barter Business Unlimited, Inc.
p. 340 Cortesía de Xerox Corporation.
p. 343 Cortesía de Kroger Company.
p. 347 Hartz Mountain Corporation.
p. 359 Emmanuel Dunand/AFP/Getty Images.
p. 361 ©The McGraw-Hill Companies/Jill Braaten Photographer (DIL).

Capítulo 13

p. 364 Cortesía de Bose Corporation.
p. 367 Cortesía de Dollar Tree Stores, Inc.
p. 370 ©Jonathan Nourok/PhotoEdit.
p. 372 Cortesía de Monsanto.
p. 377 Cortesía de FedEx.com.
p. 381 Cortesía de Amazon.com.
p. 382 Cortesía de Costco.
p. 386 Cortesía de Bose Corporation.

Capítulo 14

p. 400 Foto por Tim Boyle/Getty Images.
p. 403 Cortesía de Timepieces International, Inc.
p. 405 Cortesía de Aetna.
p. 411 ©Joe Heiner.
p. 420 ©Pasquini Cedric/Corbis Sygma.
p. 421 ©China Newsphoto/Reuters/Corbis.

p. 422 Cortesía de IGA, Inc./Chicago, IL.
p. 428 Foto por Tim Boyle/Getty Images.

Capítulo 15

p. 430 Foto por Tim Boyle/Getty Images.
p. 438 Cortesía de ESI Design/Nathan Kirkman.
p. 441 Cortesía de Winmark Corporation.
p. 444 ©James Leynse/Corbis/SABA.
p. 448 ©John Nienhuis.
p. 454 Foto por Tim Boyle/Getty Images.

Capítulo 16

p. 458 Cortesía de W.W. Grainger.
p. 466 ©Susan Van Etten/PhotoEdit.
p. 469 Cortesía de GlobalNetXchange, LLC.
p. 473 Cortesía de CNF, Inc.
p. 479 Mitch Kezar/Getty Images.
p. 483 Cortesía de The Burlington Northern & Santa Fe Railway Company.
p. 484 Taxi/Getty Images.
p. 485 Cortesía de W.W. Grainger.

Capítulo 17

p. 502 AP Photo/Paul Sakuma.
p. 505 ©2005 BMW of North America, LLC. Usada con permiso. El nombre y logotipo BMW son marcas registradas.
p. 506 SPAM y SPAMMOBILE™ son marcas registradas de Hormel Foods, LLC y son usadas con permiso de Hormel Foods Corporation.
p. 510 ©The Procter & Gamble Company. Usada con permiso.
p. 512 Cortesía de Boise Office Solutions.
p. 515 Cortesía de Volkswagen of America, Inc.; Agency: Arnold Worldwide, Inc.
p. 524 AP Photo/Paul Sakuma.

Capítulo 18

p. 526 Cortesía de CDW Corporation.
p. 531 Cortesía de Netkey, Inc.
p. 535 Fisher-Thatcher/Getty Images.
p. 536 R.W. Jones/Corbis.
p. 543 Tom & Dee Ann McCarthy/Corbis.
p. 548 Cortesía de CDW Corporation.

Capítulo 19

p. 550 Foto por Tim Boyle/Getty Images.
p. 556 ©Beach 'N Billboard/Patrick Dori.
p. 558 Las marcas registradas BURGER KING® y Subservient Chicken son usadas con permiso de Burger King Brands, Inc.
p. 565 The Gillette Company.
p. 566 Cortesía de Roper-Starch Worldwide, ©Nestlé U.S.A.
p. 572 Cortesía de CJ WORLDWIDE.
p. 577 Foto por Tim Boyle/Getty Images.

Capítulo 20

p. 594 AP Photo/Ted S. Warren.
p. 597 Foto Cortesía de eCompanyStore.
p. 598 Cortesía de Lennox Int'l.
p. 603 Cortesía de Windjammer-Barefoot Cruises, Ltd.
p. 607 ©The McGraw-Hill Companies.
p. 610 AP Photo/Rick Bowmer.
p. 616 AP Photo/Ted S. Warren.

Capítulo 21

p. 620 Cortesía de Inditex, S.A.
p. 623 Cortesía de Principal Financial Services, Inc.
p. 628 Cortesía de Hyundai Motor America.
p. 629 Cortesía de U.S. Consumer Product Safety Commission.
p. 632 Cortesía de LivePerson, Inc.
p. 645 Cortesía de Inditex, S.A.

Capítulo 22

p. 648 AP Photo/Richard Drew.
p. 653 AP Photo/M. Spencer Green.
p. 656 Cortesía de Red Envelope, Inc.
p. 658 Cortesía de Price Farmer, Inc.
p. 659 Cortesía de Masterfoods USA.
p. 662 Cortesía de USBID, Inc. Todos los derechos reservados.
p. 670 AP Photo/Richard Drew.

GLOSARIO

A

abandono de producto Decisión, y posterior acción de una empresa, para descartar un producto cuyas ventas son insuficientes o declinantes y que no genera utilidades.

actitud Predisposición aprendida para responder a un objeto o clase de objetos de manera uniformemente favorable o desfavorable.

Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) *Véase Organización Mundial de Comercio (OMC).*

adaptación de precios Método para establecer precios basado en el valor que las personas le dan a un producto.

administración Proceso de planear, implantar y evaluar los esfuerzos de un grupo de personas que trabajan con una meta común.

administración de la cadena de suministros Combinación de los canales de distribución y la distribución física para conformar el sistema total de marketing.

administración de la categoría Práctica de distribución en la que un detallista permite a un proveedor grande que administre toda una categoría de productos en una tienda o cadena, en la que el proveedor decide qué artículos colocar en los anaqueles del detallista y en qué cantidades y ubicaciones.

administración de la distribución física Desarrollo y operación de los procesos que resultan en un flujo físico de productos efectivo y eficiente.

administración de las relaciones con el cliente Interacción constante entre un comprador y un vendedor, en la que el vendedor mejora continuamente su comprensión de las necesidades del cliente, y éste se vuelve cada vez más leal al vendedor porque sus necesidades están bien satisfechas.

administración para la calidad total Filosofía, al igual que los procedimientos, políticas y prácticas específicos, que compromete a una organización a la mejora continua de la calidad en todas sus actividades.

administrador de categoría en línea Distribuidor que maneja el surtido de comercio electrónico en un área de producto en particular para fabricantes y detallistas convencionales.

adoptadores rezagados Grupo de consumidores atados a una tradición que son los últimos en adoptar una innovación.

adoptadores tempranos Grupo de consumidores que incluye líderes de opinión, goza de respeto, tiene mucha influencia en sus congéneres y es el segundo grupo (en seguida de los innovadores) en adoptar una innovación.

agencia de publicidad Compañía independiente que proporciona servicios de publicidad especializados y que puede también ofrecer una asistencia en marketing más general.

agente de cambio En el proceso de difusión, persona que busca acelerar la difusión de una innovación determinada.

agente de fabricantes Intermediario mayorista que vende parte o toda la mezcla de productos de un fabricante en un territorio geográfico asignado; es igual que *representante de fabricantes*.

agente de importación y exportación Intermediario mayorista que reúne a vendedores y compradores en diferentes países. Los agentes exportadores trabajan en el país en el que se elabora el producto; los importadores, en el país en que se vende.

agente de ventas Intermediario mayorista que toma esencialmente el lugar del departamento de marketing de un fabricante comercializando la producción entera de éste.

agente exportador Intermediario que opera en el país de un fabricante o en el país de destino, el cual negocia la venta del producto en otro país y que puede proporcionar servicios adicionales, como el de arreglar el financiamiento internacional, el embarque y el seguro por parte del fabricante.

agente mayorista intermediario Empresa independiente que se dedica principalmente al mayoreo a negociar activamente la venta o adquisición de productos a nombre de otras compañías, pero no adquiere el título de los productos que distribuye.

agrupamiento Técnica de investigación electrónica que rastrea las páginas visitadas, el tiempo que se pasa en cada página y los artículos comprados por las personas que navegan por un sitio web.

AIDA Secuencia de pasos en diversas formas de promoción, sobre todo en las ventas personales y la publicidad, que consiste en atraer la *Atención*, mantener el *Interés*, despertar el *Deseo* y generar la *Acción* del comprador.

alianza estratégica Acuerdo formal a largo plazo entre empresas de combinar sus capacidades y recursos para alcanzar objetivos globales.

alineación del precio Estrategia de asignación de precios por la que una compañía elige un número limitado de precios a los cuales venderá productos relacionados.

almacén de datos Colección de datos de diversas fuentes internas y externas compilados por una empresa para usar en las transacciones.

alteración de producto Estrategia de mejorar un producto.

ambiente de información comercial En contraste con el ambiente de información social, todas las comunicaciones dirigidas a los consumidores por organizaciones e individuos que participan en el marketing.

ambiente de información social En contraste con el ambiente de información comercial, todas las comunicaciones acerca de los productos entre familiares, amigos y conocidos.

ambiente económico Conjunto de factores, entre los que se cuentan el ciclo de negocios, la inflación y las tasas de interés, que afecta a las actividades de marketing de una organización.

amplitud de la gama Número de líneas de productos ofrecidos a la venta por una empresa.

análisis de correlación múltiple Forma más avanzada de análisis de correlación que permite la inclusión de más de un factor de mercado en los cálculos.

análisis de correlación Refinamiento estadístico del método de derivación directa, que es un método para pronosticar demanda, el cual toma en cuenta la cercanía de la asociación entre las ventas potenciales del producto y el factor de mercado que afecta a sus ventas.

análisis de costos de marketing Estudio detallado de la sección de gastos de operación del estado de pérdidas y ganancias de una compañía.

análisis de equilibrio Método de cálculo del nivel de producción en el que el ingreso total iguala los costos totales, suponiendo cierto precio de venta.

análisis de factor de mercado Método de pronóstico de ventas que supone que la demanda futura de un producto se relaciona con el comportamiento de ciertos factores de mercado y, como resultado, implica determinar cuáles son estos factores y después medir sus relaciones con la actividad de ventas.

análisis de negocio Etapa en el proceso de desarrollo de un nuevo producto que consiste en varios pasos para ampliar una idea que sobrevive y convertirla en una propuesta concreta de negocios.

análisis de participación de mercado Análisis detallado de la participación de la compañía del mercado en total, así como por línea de producto y segmento de mercado.

análisis de tendencias Método estadístico de pronosticar las ventas en el largo plazo

utilizando el análisis de regresión o, en el corto plazo, aplicando un índice estacional (o de temporada) de ventas.

análisis de volumen de ventas Estudio detallado del estado de pérdidas y ganancias de la sección de ventas netas de una compañía.

análisis posventa Método de pronóstico de ventas que aplica un aumento de porcentaje plano al volumen alcanzado en el año anterior o al volumen promedio de unos cuantos años anteriores.

análisis situacional Acto de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos específicos de una organización; alternativamente, investigación de antecedentes que ayuda a enmarcar un problema de investigación.

aprendizaje Cambios en la conducta que resultan de la observación y la experiencia.

arancel Impuesto con que se grava un producto que entra en un país.

arbitraje La compra y venta de un producto en diferentes mercados para beneficiarse de precios desiguales.

área estadística metropolitana Área urbana en Estados Unidos formada por un centro de población adyacente de por lo menos 50 000 habitantes y un área estadística micropolitana (entre 10 000 y 50 000).

área estadística micropolitana Área urbana que tiene al menos una agrupación de 10 000 residentes, pero menos de 50 000.

asignación de marcas por familia Estrategia de usar el nombre de la compañía para propósitos de asignación de marcas.

asignación de precios altos-bajos Estrategia de asignación de precios que combina reducciones de precio frecuentes y promoción intensiva para transmitir una imagen de precios muy bajos.

asignación de precios arriba de la competencia Forma de asignación de precios basada en el mercado en la que el precio se pone por encima del nivel prevaleciente del mercado.

asignación de precios de absorción de fletes Estrategia de asignación de precios geográfica por la que el vendedor paga (absorbe) algunos de los cargos por fletes, a fin de penetrar en mercados más distantes.

asignación de precios de depredador Sacar a los competidores del mercado al regalar productos o cobrar por ellos un precio muy por abajo del precio de mercado.

asignación de precios de entrega por zona Estrategia geográfica de asignación de precios por la cual un vendedor divide su mercado en un número limitado de amplias zonas geográficas y luego establece un precio de entrega uniforme para cada una.

asignación de precios de entrega uniforme Estrategia geográfica de precios por la cual se cotiza el mismo precio entregado a todos los compradores, independientemente de sus ubicaciones; es igual que *asignación de precios del porte postal*.

asignación de precios de estampilla postal Véase *asignación de precios de entrega uniforme*.

asignación de precios de fábrica LAB (*free on board*, FOB) Estrategia de asignación de precios geográfica por la que el vendedor cotiza el precio de venta en el punto de producción y el comprador elige el modo de transportación y paga todos los costos de flete; es igual que *precio de fábrica LAB*.

asignación de precios de líder Estrategia de asignación de precios y promocional en la que se hacen reducciones de precio temporales en unos cuantos artículos para atraer a los clientes.

asignación de precios de penetración del mercado Estrategia en la que el precio inicial de un producto se fija bajo en relación con el rango de precios esperados del mercado.

asignación de precios de tasa plana Arreglo en el que un comprador paga un precio único estipulado y luego puede consumir tanto o tan poco del producto como desee.

asignación de precios de valor Forma de competencia de precios en la que una compañía trata de mejorar la razón matemática de los beneficios de un producto a su precio y costos relacionados.

asignación de precios debajo de la competencia Forma de asignación de precios basada en el mercado en la que el precio se pone por debajo del nivel prevaleciente del mercado.

asignación de precios descremados de mercado (*market-skimming pricing*) Estrategia en la que el precio inicial de un producto se pone alto en relación con la gama de precios esperados del mercado meta.

asignación de precios dinámica Forma de ajuste de precio que ocurre instantáneamente y con frecuencia de acuerdo con lo que el mercado tolere.

asignación de precios impar Estrategia psicológica de asignación de precios que consiste en establecerlos en cantidades impares, como $4.99, en lugar de las cantidades pares superiores, como $5.00, en la creencia de que las primeras cantidades, aparentemente más bajas, traerán mayores volúmenes de ventas.

asignación de precios para enfrentar a la competencia Método de asignación de precios en el que una empresa detecta cuál es el precio del mercado y, después de deducir los márgenes utilitarios acostumbrados para los intermediarios, llega a su propio precio de venta.

asignación de precios sobre el costo Uno de los principales métodos de determinación de precios, en el que el precio de una unidad de un producto se pone a un nivel igual al costo total de la unidad más una ganancia deseada sobre la unidad.

Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) Acuerdo que crea una zona de libre comercio entre Brunei, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam.

auditoría de marketing Revisión y evaluación completa de las funciones de marketing en una organización: su filosofía, ambiente, metas, estrategias, estructura de organización, recursos humanos y financieros y desempeño.

autoconcepto Forma en que una persona se ve a sí misma; es lo mismo que *autoimagen*.

autoimagen Véase *autoconcepto*.

automatización de la fuerza de ventas (AFV) Estrategia de dotar a los vendedores con computadoras portátiles (*laptop*), teléfonos celulares, faxes y localizadores electrónicos para darles acceso a bases de datos, Internet y el correo electrónico, a fin de ayudarles a manejar mejor sus cuentas.

B

baby boomers Estadounidenses nacidos en el lapso de los 20 años posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

balanza comercial En negocios internacionales, diferencia entre el valor de las importaciones de una nación y el de sus exportaciones.

balanza de pagos Registro contable de todas las transacciones de un país con las demás naciones del mundo.

barreras comerciales Creadas por los gobiernos para restringir el comercio y proteger las industrias nacionales, son las disposiciones jurídicas más comunes que afectan a los mercadólogos internacionales.

base de datos Conjunto de datos relacionados que se organizan, almacenan y actualizan en computadora.

bases de evaluación cualitativas En evaluación de la fuerza de ventas, criterios subjetivos para apreciar el desempeño de los vendedores.

bases de evaluación cuantitativas En evaluación de la fuerza de ventas, criterios específicos, objetivos para apreciar el desempeño de los vendedores.

bien Producto no diferenciado o de calidad uniforme.

bienes de compra comparada Categoría de productos de consumo tangibles que se adquieren después de que el comprador ha invertido algún tiempo y esfuerzo comparando precios, calidad, quizá

estilos u otros atributos de productos alternativos en varias tiendas.
bienes de conveniencia Categoría de productos de consumo tangibles de los que el consumidor tiene conocimiento previo y que compra en tiempo y con esfuerzo mínimos.
bienes de especialidad Categoría de productos de consumo tangibles por la que los consumidores tienen una fuerte preferencia de marca y están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo considerables para localizar y luego comprar la marca deseada.
bienes no buscados Categoría de productos de consumo tangibles que consta de nuevos productos de los que el consumidor no tiene conocimiento aún, o que conoce pero no desea en ese momento.
blogs *Véase* weblogs.
bodega privada Bodega de propiedad y operación de la empresa que almacena y maneja sus productos en ella.
bodega pública Empresa independiente que, mediante un pago o cuota, provee instalaciones de almacenamiento y manejo para personas o compañías.
boicot Acto de rehusarse a comprar productos de una empresa o país.

C

cadena corporativa Organización de dos o más tiendas de propiedad y administración centralizada que por lo común manejan las mismas líneas de productos.
cadena de valor Combinación de una empresa, sus proveedores e intermediarios, los cuales desempeñan sus propias actividades para agregar valor a un producto.
cadena empresarial Organización de dos o más tiendas, de propiedad y administración central, que generalmente manejan las mismas líneas de productos.
cadena voluntaria Sistema de marketing vertical contractual patrocinado por un mayorista que entra en un contrato con detallistas interesados.
calidad Grado en que un producto satisface las expectativas del cliente; es igual que *calidad de producto*.
calidad de producto Véase *calidad*.
calidad del servicio Grado en que la oferta de un bien intangible satisface las expectativas del cliente.
campaña de publicidad Todas las tareas que intervienen en transformar un tema en un programa de publicidad coordinado para lograr una meta específica para un producto o una marca.
canal de distribución Conjunto de personas y empresas que participan en la transferencia de derechos de propiedad de un producto, conforme éste pasa del productor al consumidor final o al usuario de negocios.
canales de distribución múltiples Uso de más de un canal de distribución por un productor, por razones como lograr una amplia cobertura de mercado o evitar la dependencia total de un solo arreglo.
canibalización Situación en la que una empresa introduce nuevos productos para estimular las ventas, pero en la que las ganancias se consiguen a expensas de otros productos vendidos por esa compañía.
cantidad de pedido económica (CPE) Cantidad óptima para el pedido de reposición cuando se están reabasteciendo las existencias del inventario, indicada por el volumen en el que la suma de los costos de acarreo de existencias y los de procesamiento de pedido están al mínimo.
carácter perecedero Característica de un servicio que indica que es muy transitorio y que no puede guardarse o conservarse.
cargo por penalización Penalización impuesta por un detallista o mayorista a un vendedor por violar, real o supuestamente, una política o procedimiento de distribución.
cártel Grupo de empresas que producen bienes similares y actúan colectivamente para restringir la competencia en la fabricación y marketing.
categorías de adoptador de innovación Grupos de personas diferenciados según el momento en que aceptan una innovación determinada.
centro comercial Agrupación planeada de tiendas al detalle que alquilan espacio en una estructura que, por lo común, es propiedad de una sola organización y que puede dar acomodo a múltiples arrendatarios.
centro de compras En una organización, todos los individuos o grupos que tienen que ver con el proceso de tomar una decisión de compra.
centro de distribución Instalación que reúne bajo un techo un sistema eficiente y completamente integrado para el flujo de productos, para tomar pedidos, surtirlos y prepararlos para su entrega a los clientes.
centro de ventas Grupo de personas que representan el departamento de ventas, al igual que otras áreas funcionales de una empresa (como finanzas, producción e investigación y desarrollo), que trabajan en cooperación para lograr una venta. Se le llama a veces *equipo de ventas* o *equipo vendedor.*
ciclo de la moda A semejanza del oleaje, movimientos que representan la introducción, ascenso, aceptación popular y declinación de la aceptación de un estilo por parte del mercado.
ciclo de negocios Cuatro etapas recurrentes en una economía: prosperidad, recesión, depresión y recuperación.
ciclo de vida del producto Demanda agregada sobre un periodo prolongado para todas las marcas que comprenden una categoría genérica de productos.
ciclo de vida familiar Serie de etapas de la vida por las que pasa una familia, comenzando con solteros jóvenes, que avanzan por las etapas de casados con hijos pequeños, luego mayores y terminan como personas de edad casadas o solas.
Banner o cintillo Mensaje promocional en recuadro que suele aparecer en la parte superior de una página web.
clase social División o jerarquía de la sociedad basada en la educación, la ocupación y el lugar de residencia.
clases de compra Tres situaciones de compra características en el mercado de negocios, a saber, la compra de tarea nueva, la recompra modificada y la recompra directa.
club de bodega Institución combinada de ventas al detalle y al mayoreo que tiene un surtido de productos muy amplio, pero muy poco hondo, precios muy bajos, pocos servicios al cliente y está abierto sólo a miembros; es igual que *club de ventas al mayoreo*.
club de ventas al mayoreo Véase *club de bodega*.
color de producto Tono o tonos dados a un producto, incluido su empaque.
comerciante exportador Intermediario que opera en el país del fabricante y compra bienes para exportarlos.
comercio de ventas al detalle Véase *ventas al detalle*.
comercio electrónico Compra y venta de bienes y servicios mediante el uso de redes electrónicas.
comercio mayorista Véase *ventas al mayoreo*.
comercio precio abajo Estrategia de línea de producto en la que una compañía añade un producto de precio inferior a una línea para alcanzar un mercado que no puede permitirse los artículos de precio más alto o que los considera demasiado costosos.
comercio precio arriba Estrategia de línea de producto en la que una compañía añade un producto de precio más alto a una línea para atraer a un mercado más amplio y, por medio de su prestigio agregado, ayuda a la venta de sus productos de precio más bajo.
comercio revuelto Fuente principal de conflicto horizontal de canal, estrategia por la cual un intermediario diversifica agregando líneas de productos no operadas tradicionalmente por su tipo de negocios.
comité de planeación de producto Estructura de organización para la planeación y desarrollo de producto que implica una labor conjunta entre ejecutivos de los

principales departamentos y, especialmente en empresas pequeñas, el presidente u otro ejecutivo de alto nivel.

compañía de subastas Intermediario mayorista que ayuda a compradores y vendedores reunidos a completar sus transacciones, proveyendo subastadores que hacen la venta e instalaciones físicas para exhibir los productos de los vendedores.

competencia de precio Estrategia en la que una empresa ofrece regularmente productos con los precios más bajos posibles, acompañados habitualmente por un mínimo de servicios.

competencia extraprecios Estrategia en la que un vendedor mantiene precios estables y trata de mejorar su posición de mercado haciendo hincapié en otros aspectos (distintos del precio) de su programa de marketing.

competencia perfecta Estructura de mercado en la que está ausente la diferenciación de producto, los compradores y vendedores están bien informados y el vendedor no tiene control distinguible sobre el precio de venta.

compra de impulso Forma de toma de decisión de baja participación; las compras se hacen con poca o ninguna planeación anticipada.

compra de nueva tarea En el mercado de negocios, situación de compra en la que una compañía considera por primera vez la compra de un artículo determinado.

compuesto de la fuerza de ventas Método para pronosticar las ventas que consiste de recolectar de todos los representantes estimados de las ventas en sus territorios durante el periodo futuro de interés.

comunicación Transmisión de información verbal o no verbal entre alguien que quiere expresar una idea y alguien que espera recibirla o de quien se espera que la tenga. Los cuatro elementos son el mensaje, la fuente del mensaje, el canal de comunicación y el receptor.

comunicaciones integradas de marketing Estrategia en la que cada uno de los componentes de la mezcla de promoción se coordina cuidadosamente.

concepto de costo total En distribución física, reconocimiento de que debe establecerse la mejor relación entre los costos y las utilidades para el sistema entero de distribución física, en lugar de hacerlo sólo para las actividades individuales.

concepto de marketing Filosofía de la práctica de los negocios que hace énfasis en la orientación al cliente y la coordinación de las actividades de marketing para lograr los objetivos de desempeño de la organización.

concepto de marketing social Versión corregida del concepto de marketing según el cual una compañía reconoce que debe interesarse no sólo por los compradores de sus productos, sino también por gente afectada directamente por sus operaciones, y no sólo para el futuro inmediato, sino a largo plazo.

concesión de licencia de marca registrada Convenio de negocios por el que el propietario de una marca registrada concede permiso a otras empresas para usar el nombre de marca, logotipo o signos del propietario en los productos del licenciatario, a cambio de una regalía sobre las ventas de esos productos; es lo mismo que *concesión de licencia de marca*.

concesión de licencias Convenio de negocios por el cual una empresa vende a otra (por un pago de cuota o regalía) el derecho de uso de las marcas, patentes o procesos de fabricación de la primera.

conflicto de canal Situación en la que un miembro del canal percibe que otro miembro actúa de manera que le impide al primero lograr sus objetivos de distribución.

conflicto horizontal Forma de conflicto de canal que se suscita entre empresas a distintos niveles del mismo canal, por lo común productor-mayorista o productor-detallista.

conflicto vertical Forma de conflicto de canal que ocurre entre empresas a diferentes niveles del mismo canal; habitualmente se trata de productor-mayorista o de productor-detallista.

consumidores finales Personas que compran bienes o servicios para su propio uso personal o el de su hogar, con el fin de satisfacer necesidades estrictamente no lucrativas.

contracción de la mezcla de productos Estrategia en la que una empresa elimina una línea entera de productos o simplifica el surtido dentro de una línea.

contracomercio Acuerdo mediante el cual productos hechos en el país son intercambiados por productos importados.

contratación Relación legal que permite a una empresa entrar en un mercado extranjero de manera indirecta, estableciendo rápidamente una presencia de mercado y corriendo pocos riesgos.

contrato de obligación Práctica por la que un fabricante vende un producto a un intermediario sólo bajo condición de que éste compre también otro producto (posiblemente no deseado) al fabricante.

control de canal Acciones de una empresa para regular el comportamiento de otras compañías en su canal de distribución.

cookie Archivo de datos inactivo que se coloca en el disco duro de la computadora después de que el usuario se conecta con un sitio web particular y que se usa para registrar las actividades del usuario visitante mientras está conectado a ese sitio.

cooperativa detallista Sistema de marketing vertical contractual formado por un grupo de pequeños detallistas que acuerdan establecer y operar un almacén mayorista.

corporación multinacional Empresa en verdad mundial en la que las operaciones extranjeras y domésticas están integradas y no se identifican por separado.

corredor Intermediario mayorista que pone en contacto a compradores con vendedores y proporciona información a cualquiera de las partes; de ordinario no maneja físicamente los productos que distribuye, ni trabaja de manera continua con esos vendedores o compradores.

correlación múltiple Una forma más sofisticada de análisis de correlación que permite la inclusión de más de un factor de mercado en el cálculo.

costo fijo Costo que permanece constante, independientemente de cuántos artículos se producen o se venden.

costo fijo promedio Costo total fijo, dividido entre el número de unidades producidas.

costo fijo total La suma de todos los costos fijos.

costo marginal Costo de producir y vender una unidad más; esto es, el costo de la última unidad producida o vendida.

costo por millar (CPM) Costo de los medios de comunicación por tener exposición a 1 000 personas con un anuncio.

costo total Suma del costo fijo total y del costo variable total por una cantidad específica producida o vendida.

costo total promedio Costo total dividido entre el número de unidades producidas.

costo variable Costo que cambia directamente en relación con el número de unidades producidas o vendidas.

costo variable promedio Costo variable total, dividido entre el número de unidades producidas.

Costo variable total Suma de todos los costos variables.

costos directos Gastos aparte en los que se incurre totalmente relacionados con un segmento de mercado o una unidad de la organización de ventas; es lo mismo que *gastos separables*.

costos indirectos Gastos en que incurren conjuntamente más de una unidad de marketing y que por ende no se pueden cargar totalmente a un segmento de mercado.

coubicación Empleados permanentes de un distribuidor ubicados en las instalaciones del fabricante para disponer el embarque del producto terminado a los clientes.

creación de valor Satisfacción de los deseos de los clientes mediante información y tecnología mejoradas.

cultura Complejo de símbolos y objetos creados por una sociedad y pasados de una generación a otra como determinantes y reguladores de la conducta humana.

cumplimiento Acto de empacar y enviar los pedidos a los clientes.

cuota de importación Límite a la cantidad de un producto que se puede introducir en un país.

cuota por espacio Cuota que algunos detallistas le cobran a un fabricante por colocar su producto en los anaqueles de la tienda.

curva de costo fijo promedio Gráfica de niveles de costo fijo promedio que muestra una declinación conforme la producción crece, porque el total de costos fijos se reparte entre un número creciente de unidades.

curva de costo marginal Gráfica de los niveles de costo marginal, que sigue un declive descendente hasta que los costos marginales empiezan a incrementarse, punto en el cual sube.

curva de costo total promedio Gráfica de costos totales promedio, que empieza en un punto alto, declina a su punto más bajo, reflejando la producción óptima respecto de los costos totales (no los costos variables) y después asciende debido a la disminución de réditos.

curva de costo variable promedio Gráfica de niveles de costo variable promedio, que empieza en un punto alto, declina a su punto más bajo, reflejando la producción óptima respecto de los costos variables (no los costos totales) y después asciende.

D

datos de fuente única Método de acopio de datos en el que pueden rastrearse hasta los hogares la exposición a la publicidad televisada y las compras de productos.

datos primarios Datos nuevos reunidos específicamente para el proyecto a mano.

datos secundarios Dados disponibles, ya reunidos para algún otro propósito.

deducción promocional Reducción de precio concedida por un vendedor como pago por los servicios promocionales efectuados por los compradores.

demanda con falla Condición en la que el ingreso total declina cuando el precio de un producto aumenta o disminuye en relación con el nivel de mercado prevaleciente.

demanda inversa Relación precio a volumen, tal que cuanto más alto es el precio, más grandes son las ventas unitarias.

demografía Características de las poblaciones humanas, que incluyen factores como el tamaño, la distribución y el crecimiento.

departamento o equipo de nuevo producto Estructura organizacional para la planeación y desarrollo de producto que estriba en una pequeña unidad, consistente de cinco personas o menos, y que rinde informes al presidente de la empresa.

descuento acumulativo Descuento de una cantidad basado en el volumen total comprado en un periodo específico.

descuento comercial (funcional) Reducción del precio de lista que ofrece un vendedor a los compradores como pago por funciones de marketing que éstos efectuarán; es igual que *descuento funcional*.

descuento de cantidad Deducción del precio de lista de un vendedor que se ofrece a un comprador cuando adquiere una gran cantidad del producto.

descuento en efectivo Deducción concedida a los compradores por pagar sus cuentas dentro de un periodo específico.

descuento estacional (o de temporada) Deducción del precio de lista que se ofrece a un cliente por colocar un pedido durante la estación o temporada floja del vendedor.

descuento funcional Véase *descuento comercial*.

descuento no acumulativo Descuento de cantidad basado en el tamaño del pedido individual de uno o más productos.

desintermediación Reemplazo de algunos intermediarios tradicionales en un proceso debido al crecimiento de las ventas basadas en Internet.

desk jobber Véase *mayorista comerciante*.

despachador de carga Institución especializada de marketing que sirve a las compañías recibiendo embarques de volumen menor que una carga de vagón o de camión para acumular cantidades de volumen de carga de vagón o camión y disponer el servicio de envío de puerta a puerta.

desventaja diferencial Cualquier característica de una organización o marca percibida por los clientes como indeseable y diferente a las de la competencia.

detallista Empresa que realiza principalmente ventas al detalle.

detallista a precios bajos Institución de ventas al detalle, situado a menudo en las áreas de vestido y calzado, que tiene un surtido de productos estrecho y profundo, precios bajos y pocos servicios al cliente.

detallista independiente Compañía con una sola tienda de ventas al detalle que no está afiliada a un sistema de marketing vertical contractual.

diferenciación de producto Estrategia en la que una firma se vale de la promoción para distinguir su producto de las marcas competidoras ofrecidas al mismo mercado agregado.

diferencial de precio Diferencia en precios de una marca idéntica de un área a otra.

difusión Proceso en el que una innovación se esparce a través de un sistema social al paso del tiempo.

directorio Colección de listas de sitios web organizada por temas y subtemas.

discriminación de precio Situación en la que clientes diferentes pagan precios diferentes por el mismo producto.

diseño C2C Diseño de un producto "de la cuna a la cuna" que busca reciclar partes y componentes tanto como sea posible.

diseño de producto Arreglo de elementos que colectivamente forman un bien o un servicio.

diseño universal Diseño de los productos de tal manera que puedan usarlos todos los consumidores, incluidas las personas discapacitadas, las personas de mayor edad y otras que necesiten consideraciones especiales.

disonancia cognoscitiva poscompra Ansiedad creada por el hecho de que en la mayoría de las compras la alternativa elegida tiene algunas características negativas y las no elegidas tienen algunas características positivas.

distribución directa Canal que consta sólo del productor y el cliente final, sin intermediarios que provean asistencia.

distribución exclusiva Estrategia por la que un proveedor conviene en vender su producto a un intermediario mayorista único y sólo a él o a un vendedor detallista en un mercado determinado.

distribución física Todas las actividades comprendidas en el flujo de productos a medida que éstos se mueven físicamente del productor al consumidor o al usuario industrial; es igual que *logística*.

distribución indirecta Canal que consta de un productor, un cliente final y por lo menos un nivel de intermediario.

distribución intensiva Estrategia en la que un productor vende su producto a través de cada punto de venta disponible en un mercado en el que un consumidor pueda razonablemente buscarlo.

distribución selectiva Estrategia en la que un productor vende su producto a través de múltiples mayoristas, pero no de todos los mayoristas y detallistas posibles en un mercado donde un consumidor pudiera razonablemente buscarlo.

distribuidor transportista Véase *trabajador camionero*.

dumping Proceso de vender productos en mercados extranjeros a precios por abajo del cobrado por esos bienes en su mercado doméstico.

E

elasticidad de la demanda Relación entre el precio y el volumen, tal que un cambio de una unidad en la escala de precio resulta en un cambio de más de una unidad en la escala de volumen.

embarque de una parada Transportación en la que se ofrecen múltiples modalidades de envío de bienes a los clientes.

empaque (**o empacado**) Todas las actividades de diseñar y producir el recipiente o envoltura de un producto.

empaque de familia Estrategia de usar empaques muy similares para todos los productos o con una característica común claramente notable.

empaque múltiple Práctica de colocar varias unidades del mismo producto en un mismo recipiente.

empresas de mensajería o entrega de paquetes Empresas que se especializan en mensajería o entrega de paquetes pequeños y correo de entrega urgente.

empresas de servicios lucrativas Empresas que venden a los consumidores o a otros negocios, con operaciones redituables como meta primaria.

encuentro de servicio En marketing de servicios, interacción del cliente con cualquier empleado de servicio o con cualquier elemento tangible, como el entorno físico de un servicio.

encuesta Método de obtención de datos primarios que se aplica entrevistando en persona, por teléfono, por correo o vía Internet.

encuesta de intenciones del comprador Forma de pronóstico de ventas en la que una empresa pregunta a una muestra de clientes actuales o potenciales qué cantidad de un producto particular comprarían a un precio determinado durante un periodo especificado.

encuesta por correo Método de acopio de datos que consiste en el envío postal de un cuestionario a encuestados potenciales, a los que se les pide que lo contesten y remitan por correo.

encuesta por Internet Método de acopio de datos consistente en exponer cuestionarios en el sitio web de una empresa o en enviarlos por correo electrónico a una muestra de individuos.

encuesta por teléfono Método para obtener datos entrevistando a personas por teléfono.

enfoque de costo total En análisis de costos de marketing, método contable en el que todos los gastos, directos e indirectos, se asignan a las unidades de marketing que se analizan.

enfoque de margen de contribución En el análisis de costos de marketing, método contable en el que sólo los gastos directos se asignan a cada unidad de marketing que se analiza.

enfoque de sistemas para la distribución física Unificación de actividades individuales de distribución física.

ensamblaje de canal Estrategia por la cual un distribuidor se hace cargo de la función de ensamblaje final, que permite que los productos se adapten a la orden y medida, acortándose así el tiempo de entrega, porque los fabricantes suelen demorarse con los proyectos a la medida, para no alterar sus procesos de producción.

entrevista frente a frente Método de obtener datos en una encuesta.

entrevista personal Método de encuentro cara a cara para la obtención de datos en una encuesta. Véase *entrevista frente a frente*.

equipo accesorio Bienes de negocios que tienen valor sustancial y que se usan en operaciones de una organización.

equipo de ventas Véase *centro de ventas*.

equipos de ventas globales Tipo de ventas personales en el que un grupo de vendedores es responsable de todas las ventas de su compañía para una cuenta en cualquier parte del mundo.

escaneo ambiental Véase *vigilancia ambiental*.

escáneres detallistas Dispositivos electrónicos, en las cajas registradoras de los detallistas, que leen el código de barras de cada artículo.

esfuerzo de marketing mal dirigido Trabajos de marketing que no producen resultados acordes con los recursos gastados.

especialización de cliente Método de organizar las actividades de ventas en el que a cada vendedor se le asigna un grupo específico de clientes, clasificado por tipo de industria o canal de distribución, al cual se le ha de vender; es igual que *especialización de mercado*.

especialización de mercado Véase *especialización de cliente*.

especialización de producto Método para organizar actividades de ventas de modo que a cada vendedor se le asigne una o más líneas de productos para su venta.

especialización geográfica Método de organización de las actividades de ventas en el que a cada vendedor se le asigna un área geográfica específica, llamada territorio, para que venda en ella.

estándares de calidad ISO 9000 Certificación de la Organización Internacional de Normas para asegurar que las empresas se apegan a estándares específicos en procesos, procedimientos, operaciones, controles y administración.

estándares o normas y certificación Requisito de que un producto contenga o excluya ciertos ingredientes o de que sea probado y se certifique que cumple con ciertas normas restrictivas.

estatutos Printer's Ink Legislación estatal estadounidense cuya intención es castigar la publicidad "falsa, engañosa o desorientadora".

estilo Forma distintiva de presentación o construcción en cualquier arte, producto o labor.

estilo de vida Hábitos que se relacionan con las actividades, intereses y opiniones de una persona.

estrategia Plan de acción amplio por el cual una organización trata de alcanzar sus objetivos.

estrategia de agregación de mercado Plan de acción conforme al cual una organización trata su mercado total como un segmento único, esto es, como un mercado masivo a cuyos miembros se considera iguales respecto de la demanda del producto, y por consiguiente establece una sola mezcla de marketing para alcanzar a la mayoría de los clientes en el mercado entero; es igual que *estrategia de mercado masivo* y que *estrategia de mercado indiferenciado*.

estrategia de concentración Véase *estrategia de segmento único*.

estrategia de empujar Labor promocional dirigida principalmente a los intermediarios que están en el eslabón siguiente en la cadena de distribución de un producto.

estrategia de jalar Labor promocional dirigida principalmente a usuarios finales para que pidan el producto a los intermediarios.

estrategia de marca múltiple Estrategia en la que una compañía tiene más de una marca de lo que es esencialmente el mismo producto, dirigidas al mismo o a distintos mercados meta.

estrategia de mercado indiferenciado Véase *estrategia de agregación de mercado*.

estrategia de mercado masivo Véase *estrategia de agregación de mercado*.

estrategia de nuevo producto Declaración que identifica el papel que se espera que tenga un nuevo producto en el logro de metas corporativas y de marketing.

estrategia de precio flexible Estrategia de asignación de precios por la que un vendedor cobra precios diferentes a clientes similares que compran cantidades idénticas de un producto; es igual que *estrategia de precio variable*.

estrategia de precio variable Véase *estrategia de precio flexible*.

estrategia de segmentos múltiples Plan de acción que consiste en seleccionar dos o más grupos diferentes de clientes potenciales como mercados meta de la firma.

estrategia de un precio Estrategia de asignación de precios en la que el vendedor aplica el mismo precio a todos los clientes similares que compran cantidades idénticas de un producto.

estrategia de un solo precio Variación extrema de la estrategia de un precio en la que todos los artículos vendidos por una compañía ostentan un solo precio.

estrategia de un solo segmento Plan de acción consistente en seleccionar un segmento homogéneo de un mercado total para que sea el mercado meta de la empresa; es igual que *estrategia de concentración*.

estrategia global Estrategia en la que, esencialmente, un mismo programa de marketing se emplea en todo el mundo.

estrategia local Estrategia utilizada para desarrollar programas de marketing a la medida para cada área distinta.

estrategia regional Estrategia utilizada para comercializar un producto en diferentes regiones reconociendo distinciones en clima, costumbres o gustos.

estrategias de organización Planes de acción amplios por los que una organización tiende a lograr sus metas y a realizar su misión. Estos planes son para 1) la organización total en una compañía pequeña de un solo producto, o 2) cada UEN (unidad estratégica de negocios) en una gran organización de múltiples productos o negocios.

etapa de crecimiento Segunda parte del ciclo de vida de un producto durante la cual suben las ventas y las utilidades de una categoría de producto genérica ascienden y los competidores entran en el mercado, haciendo que las ganancias declinen cerca del final de esta parte del ciclo.

etapa de declinación Cuarta, y última, parte del ciclo de vida de un producto durante la cual las ventas de una categoría de producto genérica caen y la mayoría de los competidores abandonan el mercado.

etapa de introducción Primera parte de un ciclo de vida de producto durante la cual se lanza una categoría genérica de producto al mercado en un programa de marketing a escala total; es lo mismo que *etapa precursora* o *pionera*.

etapa de madurez Tercera parte del ciclo de vida de un producto durante la cual las ventas de una categoría de producto genérica siguen aumentando (pero a ritmo decreciente), las utilidades declinan principalmente a causa de la competencia de precios y algunas empresas salen del mercado.

etapa de orientación a las ventas Segunda etapa en la evolución de la administración de marketing, en la que se hace énfasis en el recurso de diversas actividades promocionales para vender lo que produzca la organización.

etapa de orientación de mercado Tercera etapa en la evolución de la administración de marketing, en la que las empresas identifican lo que los clientes quieren y ajustan sus actividades para satisfacer esas necesidades con la mayor eficiencia posible.

etapa de orientación de productos Primera etapa en la evolución de la administración de marketing, en la cual el supuesto básico es que hacer un buen producto asegurará el éxito del negocio.

etapa precursora Véase *etapa de introducción*.

etapas en el proceso de adopción Seis pasos que sigue un individuo para decidir si va a comprar algo nuevo.

ética Reglas y normas de la conducta moral que una sociedad acepta en general.

etiqueta Parte de un producto que transmite información acerca del mismo y del vendedor.

etiqueta calificada Parte de un producto que identifica la calidad juzgada de los productos por medio de una letra, un número o una palabra.

etiqueta de advertencia Parte de un producto que dice a los consumidores que no hagan mal uso del producto y les informa de casi todo peligro concebible relacionado con su uso.

etiqueta de marca Aplicación sólo del nombre de la marca a un producto o paquete.

etiqueta descriptiva Parte de un producto que da información sobre su uso, hechura, cuidado, rendimiento y otras características pertinentes.

etiquetado de nutrición Parte de un producto que provee información acerca de la cantidad de calorías, grasas, colesterol, sodio, carbohidratos y proteínas contenidas en los paquetes.

evaluación Etapa del proceso de administración durante el cual una organización determina en qué medida está alcanzando las metas fijadas en su planeación estratégica.

evaluación SWOT Identificación y evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización.

expansión de la mezcla de productos Estrategia en la que una compañía aumenta la profundidad dentro de una línea particular o el número de líneas que ofrece a los consumidores.

experimento Método para reunir datos primarios en el que el investigador mide los resultados de cambiar una variable en una situación, a la vez que todas las demás se mantienen constantes.

exportación Actividades por las que una empresa vende sus productos en otro país, ya sea directamente a importadores extranjeros o a través de intermediarios de importación y exportación.

extensión de la mezcla Forma de expansión de la mezcla de producto en la que una compañía agrega una nueva línea de producto a su surtido presente.

extensión de línea Forma de expansión de mezcla de productos en la que una compañía agrega un artículo similar a una línea de producto con el mismo nombre de marca.

extranet Red que enlaza a un gran número de empresas en diferentes niveles de un canal de distribución.

F

fabricación por contrato Arreglo por el que una empresa de un país dispone que una empresa en otro país elabore el producto de la primera.

factor de mercado Artículo o elemento que 1) existe en un mercado, 2) puede medirse cuantitativamente y 3) se relaciona con la demanda de un bien o un servicio.

falsificación de producto Colocación carente de escrúpulos de un nombre de marca en un producto sin derecho legal para hacerlo.

familia Grupo de dos o más personas relacionadas por lazos sanguíneos, matrimoniales o adoptivos que vive unido en un hogar.

filtración colaborativa Técnica de investigación electrónica que compara las selecciones de una persona y las compras de visitantes anteriores y le permite a un sitio recomendar productos actuales que pueden ser de interés para el visitante.

Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) Pacto comercial entre 21 naciones de la Cuenca del Pacífico que trata de lograr la eliminación de las principales barreras comerciales.

franquicia Sistema de marketing vertical contractual que consiste en una relación continua en la que un franquiciante (compañía matriz) aporta el derecho de uso de una marca registrada y ayuda administrativa diversa a cambio de pagos de un franquiciatario (propietario de la unidad comercial individual).

franquicia de formato de negocios Acuerdo que abarca un método (o formato) entero para operar un negocio, por el cual una organización que tiene un negocio exitoso vende el derecho de operarlo en otras regiones.

franquicia de nombre de producto y marca Acuerdo de distribución por el cual un proveedor (el franquiciante) autoriza a un concesionario (el franquiciatario) a vender una línea de producto utilizando el nombre comercial de la compañía matriz para propósitos promocionales.

fuerzas políticas y legales Conjunto de factores, incluidas las políticas monetaria y fiscal, la legislación y las regulaciones, que afectan a las actividades de marketing de una organización.

fuerzas sociales y culturales Conjunto de estilos de vida, valores sociales y creencias que afectan a las actividades de marketing de una organización.

G

garantía Seguridad dada a los compradores de que se les compensará en caso de que el producto no tenga un rendimiento a la altura de unas expectativas razonables.

garantía expresa Declaración por escrito o verbal referente a la restitución del vendedor al cliente si el producto del primero no ofrece un rendimiento a un nivel de expectativas razonables.

garantía implícita Seguridad deliberada, pero no formulada, relativa a la restitución del vendedor al cliente si el producto de aquél no se desempeña o rinde conforme a unas expectativas razonables.

gastos separables Véase *costos directos*.

Generación X Dícese de los estadounidenses nacidos entre 1966 y 1976, aproximadamente; se les llama también *baby busters* (bebés robustos), *twentysomethings* (veinteañeros) y *boomerangers* (bumerangueros).

Generación Y Dícese de los estadounidenses nacidos entre 1977 y 1994; se les llama también *echo boomers* (del auge del eco) y *millenium generation* (generación del milenio).

gerente de marca Véase *gerente de producto*.

gerente de producto Estructura de organización para la planeación y desarrollo de productos que hace responsable a una persona de la planeación de nuevos productos, así como de administrar los productos establecidos; es igual que *gerente de marca*.

grupo de enfoque Método de obtención preliminar de datos consistente en una entrevista interactiva con un grupo de 6 a 12 personas.

grupo de referencia Grupo de personas que influyen en las actitudes, valores y comportamiento de una persona.

guerra de precios Forma de competencia de precio que comienza cuando una empresa disminuye su precio en un esfuerzo por incrementar su volumen de ventas o participación de mercado, otras compañías toman represalias reduciendo precios en productos competidores y suele venir la secuela de adicionales disminuciones de precio por el que hizo la primera reducción o por sus competidores.

H

heterogeneidad Característica de un servicio que indica que cada unidad es un tanto diferente de otras unidades del mismo servicio.

hipótesis Suposición de que si se demuestra sugeriría una posible solución a un problema.

hogar Persona sola, familia o cualquier grupo de personas no relacionadas que ocupa una unidad de habitación.

I

Identificación por Radio Frecuencia (RFID) Alternativa al código de barras que requiere colocar un chip dentro o sobre un objeto que emite una señal que puede ser leída e interpretada por un receptor.

implementación Etapa del proceso de administración durante la cual una organización trata de llevar a cabo sus planes estratégicos.

indicador de actividad de poder de compra Factor de mercado que se relaciona con las ventas y gastos y sirve como estimado indirecto del poder de compra.

individualización masiva Desarrollo, producción y entrega de productos, permisibles en precio, con variedad y unicidad tales que casi todo cliente potencial puede tener exactamente lo que desea.

inflación Alza en los precios de bienes y servicios.

influencias situacionales Fuerza temporal, asociada con el ambiente de compra inmediato, que afecta al comportamiento.

información electrónica Forma de operación de red que implica la creación de un sitio web empresarial para exponer información acerca de una compañía.

infraestructura Niveles y capacidades del país relativos a la transportación, las comunicaciones y la energía.

ingreso marginal Ingreso derivado de la venta de la última unidad.

ingreso promedio Precio unitario en un nivel determinado de ventas de unidades. Se calcula dividiendo el ingreso total entre el número de unidades vendidas.

innovadores Grupo de consumidores un tanto aventurados que son los primeros en adoptar una innovación.

inseparabilidad Característica de un servicio que indica que no puede separarse del creador o vendedor del mismo.

instalación de ventas del fabricante Establecimiento que se ocupa principalmente de ventas al mayoreo y que es propiedad del fabricante y es operado por éste, pero que está separado físicamente de las plantas de manufactura.

instalaciones Productos manufacturados que constituyen el equipo más importante, costoso y duradero de una organización y que afectan directamente a la escala de operaciones en una empresa que produce bienes y servicios.

instalaciones físicas Edificio o edificios, incluidos su localización y diseño, que sirven de tiendas para una empresa de ventas al detalle.

intangibilidad Característica de un servicio que indica que no tiene atributos físicos y, en consecuencia, que los clientes no pueden gustarlo, tocarlo, verlo, oírlo u olerlo para comprarlo.

inteligencia competitiva Proceso de reunir y analizar información disponible públicamente acerca de las actividades y planes de los competidores.

intensidad de distribución Número de intermediarios empleados por un productor en los niveles de ventas al detalle y ventas al mayoreo en un territorio particular.

intercambio Acto de una persona u organización de proporcionar algo de valor para adquirir alguna otra cosa de valor.

intercambio de divisas Cambiar la moneda de un país por la de otro.

intercambio electrónico de datos Transmisión de una computadora a otra de pedidos, facturas u otra información de negocios.

intermediario Empresa de negocios que presta servicios directamente relacionados con la compra o venta de un producto en su camino del productor al consumidor.

intermediario agente Empresa que nunca adquiere realmente derechos de propiedad sobre los productos que ayuda a vender, pero que arregla su transferencia.

intermediario comerciante Compañía que adquiere derechos de propiedad sobre los productos que ayuda a vender.

intermediario de marketing Organización de negocios independiente que ayuda directamente en el flujo de productos entre una organización de marketing y sus mercados.

intermediario mayorista Empresa que se ocupa principalmente de ventas al mayoreo.

Internet Red global de redes que enlaza a millones de usuarios, creada originalmente para enlazar a investigadores de diversos sitios y permitirles intercambiar información.

intranet Red electrónica local que se crea enlazando las computadoras personales del personal de una compañía o un departamento de la misma.

inversión conjunta Acuerdo de asociación en el que una operación en el exterior es propiedad en parte de una compañía local y otra de una extranjera.

inversión directa Acciones de una compañía para construir o adquirir sus propias instalaciones de producción en un país extranjero.

inversión extranjera directa Método por el que una compañía puede construir o adquirir instalaciones de producción o distribución en un país extranjero.

investigación de marketing Preparación, interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones para su uso en el proceso de marketing estratégico.

investigación informal Etapa en un estudio de investigación de mercado en la que se reúnen datos preliminares, fácilmente disponibles, con personas de dentro y fuera de la compañía: intermediarios, competidores, agencias publicitarias y consumidores.

J

jerarquía de efectos Etapas por las que atraviesa un comprador al avanzar hacia una compra; específicamente son conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra.

jerarquía de necesidades de Maslow Estructura de cinco niveles de necesidades, dispuestos en el orden en que la gente trata de satisfacerlas.
juicio ejecutivo Método de predicción de ventas que consiste en obtener opiniones de uno o más ejecutivos, relativas al volumen de ventas futuras.
justo a tiempo (**JIT,** ***just in time***) Forma de control de inventario, compra y producción que consiste en comprar partes y suministros en cantidades pequeñas justo a tiempo para su uso en producción, y en producir luego en cantidades justo a tiempo para la venta.

L

lealtad Fidelidad a una marca o detallista particulares, a tal grado que el consumidor compra esa marca o compra del detallista en cuestión sin considerar alternativas.
ley de contenido local Regulación que especifica la proporción de componentes de un producto terminado y de mano de obra que tiene que proporcionar el país importador.
Ley de la Comisión Federal de Comercio Ley federal estadounidense, aprobada en 1914, que prohíbe la competencia desleal y establece la Comisión Federal de Comercio.
Ley de protección al consumidor telefónico Ley federal estadounidense que establece que los telemercadólogos deben tener una lista de "no llamar" de consumidores que piden no recibir llamadas de ventas telefónicas, que restringe el uso indiscriminado de sistemas de marcado telefónico automático y que prohíbe a los mercadólogos enviar publicidad por fax sin obtener primero el permiso del receptor.
Ley de Revisión de la Ley de Marca Registrada Ley federal estadounidense, aprobada en 1988, que amplió la Ley Landham de Marca Registrada para abarcar las comparaciones hechas en la actividad promocional.
Ley de Robinson-Patman Ley federal estadounidense aprobada en 1936 cuya intención era restringir la discriminación de precios de los grandes detallistas y la concesión de los fabricantes de deducciones promocionales proporcionalmente desiguales a los grandes detallistas o mayoristas.
Ley de seguridad de productos para el consumidor Legislación federal estadounidense que creó la Comisión de Seguridad de los Productos de Consumo, que tiene autoridad para establecer normas de seguridad obligatorias para muchos productos de consumo.
Ley de Wheeler-Lea Ley federal estadounidense, aprobada en 1938, que enmendó la Ley Federal de la Comisión Federal de Comercio fortaleciendo la prohibición contra la competencia desleal, en especial contra la publicidad falsa o confusa.
Ley Landham de Marca Registrada Ley federal estadounidense aprobada en 1946 que declaró ilegal que las organizaciones hagan aseveraciones falsas acerca de sus propios productos.
leyes de operación local Restricción sobre la forma, ocasión y lugar en que se pueden efectuar ventas al detalle.
leyes de prácticas desleales Leyes estatales destinadas a regular algunas formas de asignación de precios de líder cuya intención es sacar del negocio a otros productos o compañías; es igual que *leyes de ventas desleales*.
leyes de ventas desleales Véase *leyes de prácticas desleales*.
licencia de marca Véase *licencia de marca registrada*.
líder En asignación de precios de líder, artículo del que se reduce el precio.
líder de pérdida En asignación de precios de líder, artículo al que se le reduce el precio a un nivel que está por debajo del costo de tienda.
línea de productos Grupo amplio de productos ideados para usos esencialmente semejantes y que tienen características físicas similares.
lista de precios Véase *precio base*.
lista de precios sugerida Política de asignación de precios en la que un fabricante recomienda a los detallistas un precio final (al detalle) que debe proporcionarles utilidades normales.
logística Véase *distribución física*.
logística por contrato Acuerdo mediante el cual una empresa subcontrata varias tareas de negocios a una o más compañías independientes.

M

mantenimiento del precio de reventa Política de asignación de precios por la cual un fabricante trata de controlar los precios a los que los intermediarios revenden sus productos.
mapa perceptual Representación visual del posicionamiento que ubica a una marca u organización en relación con las alternativas.
marca Nombre y símbolo cuya finalidad es identificar y diferenciar el producto de un vendedor o grupo de vendedores.
marca compartida Acuerdo entre dos compañías distintas, o dos divisiones dentro de la misma compañía de colocar sus respectivas marcas en un producto o proyecto en particular; también llamado asignación de marcas dual.
marca de intermediario Marca que es propiedad de un detallista o un mayorista.
marca del productor Marca que es propiedad de un fabricante u otro productor.
marca registrada Marca que ha sido adoptada por un vendedor y a la que se le ha dado protección legal.
marketing Sistema total de actividades de negocios proyectado para planear, asignar precios, promover y distribuir productos satisfactores de necesidades a mercados meta con el fin de lograr los objetivos de la organización.
marketing de negocios Comercialización de bienes y servicios para usuarios de negocios, a diferencia de los dirigidos a los consumidores finales.
marketing de nicho Estrategia en la que los bienes y servicios se ajustan para satisfacer las necesidades de pequeños segmentos de mercado.
marketing de pruebas Método de pronóstico de la demanda en la que una compañía comercializa su nuevo producto en un área geográfica limitada, mide las ventas y luego, a partir de esta muestra, proyecta sus ventas sobre un área mayor; alternativamente, técnica de investigación de marketing que aplica este mismo método para juzgar las respuestas de los consumidores a una estrategia antes de comprometerse con un esfuerzo mayor de marketing.
marketing de relaciones Véase *administración de las relaciones con el cliente (CRM)*
marketing directo Forma de las ventas al detalle extratiendas que utiliza la publicidad para hacer contacto con los consumidores quienes, a su vez, compran productos sin visitar una tienda detallista.
marketing gris Práctica de comprar un producto en un país, conviniendo en distribuirlo en un segundo país, pero desviándolo a un tercero; se le llama también *desviación de exportación*.
marketing internacional Actividades de una organización para llevar al mercado sus productos en dos o más países.
marketing relacionado con causas Fuente de promoción para organizaciones no de negocios en la que una alianza entre una organización lucrativa y una no lucrativa ayuda a generar ventas para la empresa y publicidad para la organización no lucrativa.
marketing viral Estrategia de difusión de información positiva sobre una compañía de persona en persona, que utilizan a veces las empresas pequeñas.
Margen de costos más utilidad (***markup***) Cantidad agregada al costo de un producto para cubrir gastos y proporcionar una utilidad; es lo mismo que *markon*.
materiales de fabricación Bienes de negocios que han pasado por algún procesamiento y aún pasarán por más al convertirse en parte de otro producto.

materias primas Bienes de negocios que se convierten en parte de otro producto tangible antes de ser procesados en cualquier forma.

matriz BCG Véase *Matriz del Boston Consulting Group (BCG)*.

matriz de crecimiento de mercado de producto Modelo de planeación que consta de cuatro estrategias alternativas de crecimiento basadas en si una organización venderá sus productos presentes o nuevos a sus mercados presentes o nuevos.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG) Modelo de planeación estratégica que clasifica las unidades estratégicas de negocios o los productos principales de acuerdo con las participaciones de mercado y las tasas de crecimiento.

mayoría tardía Grupo de consumidores escépticos que son lentos para adoptar una innovación, pero que finalmente lo hacen para ahorrar dinero o en respuesta a la presión social de quienes los rodean.

mayoría temprana Grupo de consumidores bastante decididos que adopta una innovación justo antes de que lo haga el adoptador "promedio" en un sistema social.

mayorista Véase *mayorista comerciante*.

mayorista comerciante Mayorista comerciante que no maneja físicamente el producto que se distribuye, sino que vende la mercancía para su entrega directa del productor al cliente; es igual que *desk jobber*.

mayorista comerciante Empresa de propiedad independiente dedicada primordialmente al mayoreo y adquiere título de propiedad de los productos que distribuye. En ocasiones llamado *mayorista*.

mayorista de servicio total Intermediario comerciante independiente que desempeña la gama completa de funciones de venta al mayoreo (desde creación de surtido hasta almacenamiento).

medios de publicidad Vehículos de comunicación (como los diarios, la radio y la televisión) que transmiten la publicidad al igual que otra información y entretenimiento.

mercado Personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo; alternativamente, cualquier persona o grupo con los que un individuo o una organización tiene una relación de intercambio actual o potencial.

Mercado Común del Sur (MERCOSUR) Acuerdo entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay para permitir que 90% del comercio entre estos países se haga libre de aranceles.

mercado de gobierno Segmento del mercado de negocios que comprende las unidades federales, estatales y locales que compran para instituciones gubernamentales, como escuelas, oficinas, hospitales y bases militares.

mercado de negocios Total de los usuarios de un negocio.

mercado de negocios horizontal Situación en la que un producto determinado es utilizable en una amplia variedad de industrias.

mercado de negocios vertical Situación en la que un producto determinado es utilizable prácticamente por todas las empresas en sólo una o dos industrias.

mercado de proveedores Individuos u organizaciones que contribuyen con dinero, mano de obra o materiales a una organización no lucrativa.

mercado de revendedor Segmento del mercado de negocios consistente en los intermediarios mayoristas y detallistas que compran productos para revenderlos a otras organizaciones o a consumidores.

mercado de servicios de negocios Conjunto total que trata de los datos e información, como las empresas de investigación de marketing, las agencias de publicidad, los servicios públicos y las compañías financieras, de seguros, jurídicas o de bienes raíces.

mercado del cliente Individuos u organizaciones que reciben el dinero o los servicios de una organización no lucrativa; es lo mismo que *mercado de receptores*.

mercado internacional Ventas, potencial de mercado o potencial de ventas en áreas del extranjero (o no nacionales).

mercado meta Grupo de clientes (personas u organizaciones) para el que un vendedor proyecta una mezcla de marketing particular.

mercado no comercial Conjunto total de las iglesias, colegios superiores y universidades, museos, hospitales y otras instituciones de salud, partidos políticos, sindicatos y organizaciones de caridad que no tienen la obtención de utilidades como meta primaria.

mercado receptor Véase *mercado del cliente*.

mercadólogo Cualquier persona u organización que desea estimular y facilitar intercambios.

mercadólogos de nicho Vendedores que buscan segmentos exclusivos dentro del mercado total.

mercados de nicho Un segmento de objetivo pequeño.

meta Véase *objetivo*.

método de Delfos Técnica de pronóstico, aplicable al pronóstico de ventas, en la que un grupo de expertos, en forma individual y anónima, evalúan las ventas futuras, después de lo cual cada miembro tiene oportunidad de ofrecer una evaluación corregida a medida que el grupo avanza hacia un consenso.

método de derivación directa Método de pronóstico de demanda que relaciona directamente el comportamiento de un factor de mercado con la demanda estimada.

método de observación Método de acopio de datos primarios mediante vigilancia de las acciones de una persona, sin interacción directa.

método promocional de elaboración de presupuesto Medios utilizados para determinar la cantidad en efectivo asignada a la promoción en general o a formas específicas de la misma.

métodos de compensación de fuerza de ventas Tres tipos de planes de compensación: salario, comisión sola y un plan de combinación.

mezcla de marketing Combinación de los cuatro elementos —producto, estructura de asignación de precios, sistema de distribución y actividades promocionales— que se utilizan para satisfacer las necesidades de uno o más mercados meta de una organización y, al mismo tiempo, lograr sus objetivos de marketing.

mezcla de productos Conjunto de todos los productos ofrecidos a la venta por una compañía.

mezcla promocional Combinación de ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas con la finalidad de ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos de marketing.

micromarketing Concepto de marketing para un pequeño segmento de consumidores.

minería de datos (*data mining*) Método usado para identificar patrones y relaciones significativas en masas de datos que serían ignoradas o no reconocibles para los investigadores.

misión Declaración en la que una organización explica a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece.

moda Estilo que conquista la aceptación popular y es adquirido por grupos sucesivos de gente durante un tiempo razonablemente largo.

moda pasajera Producto o estilo que se vuelve inmensamente popular casi de la noche a la mañana y que pierde la preferencia de los consumidores casi con igual rapidez.

motivo Necesidad estimulada en grado suficiente para mover a un individuo a buscar su satisfacción.

motivo de compra Razón por la que una persona o una organización compra un producto específico o hace compras a una empresa específica.

motivos de compra de preferencia Razones por las que un consumidor elige comprar en una tienda particular.

N

navegador o explorador Programa que permite a sus usuarios tener acceso por

internet a documentos electrónicos de la World Wide Web (www).

negativa a tratar Situación en la que un productor que desea seleccionar y tal vez controlar sus canales rehúsa vender a algunos intermediarios.

negocios agrícolas Granjas, compañías procesadoras de alimentos y otras empresas relacionadas con la producción de granja en gran escala.

nivel de participación Cantidad del esfuerzo dedicado a satisfacer una necesidad.

no adoptadores Consumidores que nunca adoptan una innovación.

nombre de marca Parte de la marca que se puede expresar verbalmente: palabras, letras y números.

nuevo producto Término vago que puede referirse a 1) productos realmente innovadores y únicos, 2) productos de reemplazo que son significativamente diferentes de los existentes, y 3) productos de imitación que son nuevos para una empresa particular, pero que no lo son en el mercado.

O

objetivo Resultado deseado; es igual que *meta*.

objetivo de la asignación de precios Resultado deseado que la administración trata de lograr con su estructura y estrategias de asignación de precios.

objetivo de la investigación Especificación del propósito que la investigación se propone lograr.

obsolescencia de estilo Forma de obsolescencia planeada en la que se alteran las características superficiales de un producto de modo que el nuevo producto se distinga fácilmente del anterior y la gente quede insatisfecha con el antiguo; es lo mismo que *obsolescencia de moda* y *obsolescencia psicológica*.

obsolescencia de la moda Véase *obsolescencia del estilo*.

obsolescencia funcional Véase *obsolescencia tecnológica*.

obsolescencia planeada Estrategia cuya intención es que un producto quede fuera de actualidad y, en consecuencia, acreciente el mercado para los productos de reemplazo. Hay dos formas de obsolescencia: la tecnológica y la de estilo.

obsolescencia psicológica Véase *obsolescencia de estilo*.

obsolescencia tecnológica Forma de obsolescencia planeada en la que las mejoras técnicas considerables resultan en un producto más eficiente; es igual que *obsolescencia funcional.*

oficina de ventas del fabricante Instalación de ventas del fabricante que no maneja existencias del producto que se vende.

oligopolio Estructura de mercado dominada por unas cuantas empresas cuyo marketing es de productos similares.

ordenanza de Green River Ley estadounidense que restringe a los vendedores domiciliarios (de puerta en puerta), imponiéndoles el requisito de registrarse y pagar una licencia.

organización de cuentas mayores Variación de la especialización de cliente que habitualmente implica ventas por equipo para mejorar el servicio a cuentas clave.

Organización Mundial de Comercio (OMC) Reemplazó al GATT en 1995, como cuerpo rector del comercio global, que se compone de 148 países miembros y da cuenta de 97% del comercio mundial.

organizaciones de servicios no lucrativos Grupos que tienen una meta utilitaria, porque el crecimiento y la existencia dependen de la generación de ingresos que excedan los costos.

organizaciones no lucrativas Grupos que proveen servicios, pero que no tienen un objetivo de lucro.

P

papeles de compras Los usuarios, influyentes, tomadores de decisiones, vigilantes y compradores que integran un centro de compras.

partes (o piezas) de fabricación Bienes de negocios que ya han sido procesados en alguna medida y que se montarán en su forma presente (sin más cambio) como parte de otro producto.

participación de mercado Proporción de las ventas totales de un producto, durante un periodo declarado en un mercado específico, que es captada por una sola empresa.

percepción Proceso llevado a cabo por un individuo para recibir, organizar y asignar significado a estímulos detectados por sus cinco sentidos.

percepción selectiva Proceso de someter a escrutinio todos los estímulos de marketing a los que un individuo está expuesto a diario.

personalidad Patrón de rasgos de un individuo que influye en sus respuestas conductuales.

plan de marketing anual Documento escrito que presenta el esquema de acción maestro de la actividad de marketing de un año para una división de organización específica o un producto importante.

planeación Proceso de decidir ahora lo que se va a hacer más tarde, incluyendo cuándo y cómo se va a hacer.

planeación estratégica Proceso administrativo de conjugar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado en el largo plazo.

planeación estratégica de compañía Nivel de planeación que consiste en 1) definir la misión de la organización, 2) analizar la situación, 3) establecer los objetivos de la organización, y 4) seleccionar las estrategias apropiadas para alcanzar esos objetivos.

planeación estratégica de marketing Nivel de planeación que consiste en 1) llevar a cabo un análisis situacional, 2) determinar los objetivos del marketing, 3) determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial, 4) seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado, y 5) proyectar una mezcla de marketing estratégica.

planeación, pronóstico y reabastecimiento colaborativos Método por el que un productor o mayorista y un cliente (por lo común una cadena de ventas al detalle) en forma conjunta e interactiva hacen pronósticos de ventas mediante un sitio web compartido y diseñan planes de marketing.

poder de canal Capacidad de una empresa para determinar o influir en el comportamiento de otros miembros del canal.

política de territorio exclusivo Práctica en la que un productor exige a sus intermediarios que vendan únicamente a los clientes ubicados en un territorio asignado.

porcentaje de utilidades netas Relación de la utilidad neta con las ventas netas.

portal Entrada y guía a la World Wide Web (www).

posición Forma en que los clientes actuales o en prospecto ven un producto, marca u organización en relación con la competencia.

posicionamiento Imagen de un producto en relación con los productos directamente competitivos, al igual que otros productos que vende la misma compañía; alternativamente, estrategias y acciones de una empresa relativos al afán de distinguirse favorablemente de los competidores en la mente de grupos selectos de consumidores; es igual que *posicionamiento de producto*.

posicionamiento de producto Véase *posicionamiento*.

potencial de mercado Volumen total de ventas que todas las organizaciones que venden un producto durante un periodo declarado en un mercado específico esperarían poder alcanzar en condiciones ideales.

potencial de ventas Porción del potencial de mercado que una compañía podría tener la expectativa de alcanzar en condiciones ideales.

precio Cantidad de dinero u otros elementos redituables que se necesitan para adquirir un producto.

precio base Precio de una unidad del producto en su punto de producción o reventa; es igual que *precio de lista*.

precio de lista Véase *precio base*.

precio de lista sugerido Política de asignación de precios en la que el fabricante recomienda a los detallistas un precio final (de venta al detalle) que debe proporcionarles sus márgenes de utilidades normales.

precio esperado Precio al que los clientes valoran consciente o inconscientemente un producto; lo que piensan que vale el producto.

precios bajos todos los días (PBTD) Estrategia de asignación de precios que implica precios bajos de manera constante y pocas reducciones de precio temporales, si llega a haberlas.

precio de fábrica (FOB) Véase *asignación de precio de fábrica libre a bordo*.

principio del iceberg Concepto relacionado con la evaluación de desempeño o rendimiento, estableciendo que los datos del resumen (la punta del iceberg) relativos a una actividad pueden ocultar variaciones significativas entre segmentos de esta actividad.

principio 80-20 Situación en la que una gran proporción de los pedidos, clientes, territorios o productos da cuenta de sólo una pequeña porción de las ventas o utilidades de una empresa o viceversa.

problema de pedido pequeño Situación que enfrentan muchas empresas, en la que el ingreso por un pedido es menor que los gastos asignados, porque varios costos, como los de facturación y venta directa, son esencialmente los mismos, independientemente del tamaño del pedido.

proceso de adopción Conjunto de decisiones sucesivas que un individuo o una organización toman antes de aceptar una innovación.

proceso de adopción de la moda Serie de oleadas de compras por las que un estilo se vuelve popular en un mercado; similar a la difusión de una innovación.

proceso de decisión de compra del consumidor Serie de etapas lógicas, que difieren para los consumidores y las organizaciones, por la que pasa un comprador en prospecto cuando se enfrenta a un problema de compra.

proceso de desarrollo de nuevo producto Conjunto de seis etapas por las que pasa un nuevo producto, que comienza por la generación de la idea y continúa por la filtración de ésta, el análisis comercial, el desarrollo de prototipo, las pruebas de mercado y, con el tiempo, por la comercialización (producción y marketing en gran escala).

proceso de ventas personales Secuencia lógica de prospección, preacercamiento, presentación y servicios posventa que sigue un vendedor al tratar con un comprador en prospecto.

producto Conjunto de atributos tangibles e intangibles, que pueden incluir empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

producto de consumo Producto destinado a la compra y uso de consumidores hogareños para fines ajenos a los comerciales.

producto de negocios Producto destinado a la compra y reventa o a la compra y uso en la elaboración de otros productos o para proporcionar servicios a una organización.

profundidad Variedad relativa de tamaños, colores y modelos ofrecidos dentro de una línea de producto.

promoción Elemento en la mezcla de marketing de una organización que sirve para informar, persuadir y recordarle a un mercado sobre cierto producto o la organización que lo vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento de los receptores de la acción promotora.

promoción de ventas Dispositivos estimuladores de la demanda ideados para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales.

pronosticar demanda Proceso de estimar las ventas de un producto durante cierto periodo; es igual que *pronóstico de demanda*.

pronóstico de ventas Estimado de ventas probables para la marca del producto de una compañía durante un tiempo establecido en un mercado específico y asumiendo el uso de un plan de marketing predeterminado.

proveedores Personas o empresas que suministran los bienes o servicios que una organización necesita para producir lo que vende.

proveeduría por contrato Arreglo por el cual una empresa delega por *outsourcing* diversas actividades de distribución física a una o más firmas independientes.

proyección de negocios de General Electric (GE) Modelo de planeación, creado por General Electric, que clasifica las unidades estratégicas de negocios o productos principales sobre la base de dos factores: atractivo de mercado y posición de negocios.

pruebas de mercado Una etapa en el proceso de desarrollo de nuevo producto, que consiste en adquirir y analizar reacciones reales del consumidor a productos propuestos.

pruebas directas Medición o predicción del volumen de ventas atribuible a un solo anuncio o a una campaña entera de publicidad.

pruebas indirectas Medición o predicción de los efectos de la publicidad utilizando un factor distinto del volumen de ventas.

publicidad Todas las actividades relacionadas con la presentación a una audiencia de un mensaje pagado, identificado con un patrocinador y no personal, acerca de un producto o de una organización.

publicidad comparativa Forma de publicidad de demanda selectiva en la que el anunciante, en forma directa (nombrando una marca rival) o indirecta (por inferencia), señala las diferencias entre marcas competidoras.

publicidad cooperativa Publicidad que promueve productos de dos o más empresas que comparten su costo.

publicidad de demanda primaria Publicidad ideada para estimular la demanda de una categoría genérica de un producto.

publicidad de demanda selectiva Publicidad cuya intención es estimular la demanda de marcas individuales.

publicidad de negocio a negocio Publicidad dirigida a negocios.

publicidad de negocios a consumidor Véase *publicidad del consumidor*.

publicidad de producto Publicidad que se concentra en un producto o marca particulares.

publicidad del consumidor (o de consumo) Publicidad dirigida a los consumidores.

publicidad institucional Publicidad que presenta información acerca del negocio del anunciante o que trata de crear una impresión favorable —de granjearse la buena voluntad— para la organización.

publicidad no pagada Forma especial de las relaciones públicas que comprende cualquier comunicación acerca de una organización, sus productos o sus políticas, a través de los medios de difusión, que no es pagada por la empresa patrocinadora.

punto de equilibrio Nivel de producción en el que el ingreso total iguala a los costos totales, suponiendo cierto precio de venta.

R

rama de ventas de la compañía Véase *rama de ventas del fabricante*.

rama de ventas del fabricante Instalación de ventas de un fabricante que maneja parte de las existencias del producto que se vende; es igual que *rama de ventas de la compañía*.

rebaja Descuento en un producto que un cliente obtiene al presentar un comprobante o certificado proporcionado por el vendedor.

recompra directa En el mercado de negocios, compra rutinaria de baja participación con mínimas necesidades de información y sin gran consideración de alternativas.

recompra modificada En el mercado de negocios, situación de compra entre una tarea nueva y una recompra directa en términos de tiempo y personas que intervienen, información que se necesita y alternativas consideradas.

redes Individuos u organizaciones enlazados para compartir datos, intercambiar información e ideas y efectuar tareas.

redes electrónicas Individuos u organizaciones conectados por medio de alguna forma de telecomunicaciones.

réditos de inversión en marketing Forma de que las empresas midan la ganancia de utilidades de los gastos de marketing.

reducción del precio original [*markdown*] Reducción del precio de venta original.

relaciones públicas Labor de comunicaciones cuyo fin es influir favorablemente en las actitudes hacia una organización, sus productos y sus políticas.

reposicionamiento Restablecimiento del atractivo de un producto en el mercado meta.

representante de fabricantes Véase *agente de fabricantes*.

responsabilidad jurídica del producto Acción jurídica que demanda que una enfermedad, accidente o muerte fue resultado del producto nombrado porque la información de la etiqueta de éste era nociva, falsa o inadecuada.

S

segmentación de mercado Proceso de dividir el mercado total para un bien o servicio en varios grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada grupo sean similares respecto de los factores que influyen en la demanda.

segmentación demográfica Subdivisión de mercados en grupos basados en factores de población, como tamaño, edad y crecimiento.

segmentación geográfica Subdivisión de mercados en grupos basados en sus ubicaciones.

segmentación por comportamiento Segmentación de mercado basada en el comportamiento de los consumidores relacionado con el producto, característicamente con los beneficios deseados de un producto y la tasa de uso del producto por el consumidor.

segmentación psicográfica Subdivisión de los mercados en grupos basados en dimensiones de personalidad, características de estilo de vida y valores.

segmentos de mercado Dentro del mismo mercado general, grupos de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o uso de un producto.

servicio Actividad identificable e intangible que es el principal objeto de una transacción destinada a proveer satisfacción de necesidades a los clientes.

servicio de tráilers transportados por tren Véase *transportación intermodal*.

servicio posventa Mantenimiento, reparaciones y otros servicios que se proporcionan a los clientes para cumplir con los términos de la garantía de una empresa o aumentar los ingresos de la misma.

símbolo de marca Parte de la misma que aparece en forma gráfica, de diseño o de color o tipo de leyenda distintivos.

sistema administrado de marketing vertical Arreglo que coordina las actividades de distribución a través del mercado o poder económico de un miembro del canal o el poder compartido de dos miembros del canal.

sistema contractual de mercado vertical Convenio por el que empresas independientes (productores, mayoristas y detallistas) operan según contratos que especifican cómo trabajarán para mejorar su eficiencia y eficacia de distribución.

sistema de apoyo a las decisiones (SAD) Procedimiento que le permite a un gerente interactuar con datos y métodos de análisis para reunir, analizar e interpretar información.

Sistema de Clasificación de la Industria Norteamericana Sistema de codificación similar al SIC, pero que tiene 20 en lugar de 10 sectores de industria, para proveer un esquema de clasificación más detallado y contemporáneo.

Sistema de Clasificación Industrial Estándar Sistema de codificación elaborado por el gobierno federal estadounidense que agrupa a las empresas por tipos de negocios y, en consecuencia, permite a la compañía identificar y analizar pequeños segmentos del mercado de negocios.

sistema de información de marketing Procedimiento organizado, en funcionamiento, para generar, analizar, diseminar, almacenar y recuperar información para su uso en la toma de decisiones de marketing.

sistema de marketing vertical Canal de distribución firmemente coordinado, proyectado para mejorar la eficiencia de operación y la efectividad del marketing.

sistema de marketing vertical empresarial Arreglo por el que una empresa en un nivel de un canal de distribución posee las compañías del nivel siguiente o bien es propietaria del canal entero.

sistema de respuesta de mercado Forma de control de inventario en la que una compra hecha por un cliente final activa un proceso para producir y entregar un artículo de reemplazo.

sistemas de planeación de recursos de empresa Estrategia en la que las diversas funciones de negocios de ventas, manufactura, compras, distribución, administración financiera y recursos humanos se integran mediante el uso de programas de computadora; se le llama también *software de empresa*.

sitio web Colección de archivos web, que comienza con una página base, que es accesible por medio de una dirección única.

spam Correo electrónico chatarra.

subcultura Grupos en una cultura que exhiben patrones de conducta característicos suficientes para distinguirlos de otros grupos dentro de la misma cultura.

subsidiaria de propiedad completa Convenio de negocios en mercados extranjeros, según el cual una compañía es propietaria de la operación extranjera a fin de obtener el máximo control sobre su programa de marketing y de sus operaciones de producción.

suministros de operación Categoría de "conveniencia" de bienes comerciales, consistente en bienes tangibles que se caracterizan por un bajo valor monetario por unidad y corta vida y que ayudan a las operaciones de una organización sin convertirse en parte del producto terminado.

supercentro Combinación de una casa de descuento y una tienda de comestibles completa.

supermercado Institución de ventas al detalle con un surtido de productos moderadamente amplio y moderadamente profundo, que abarca comestibles y algunas líneas de no comestibles, que ofrece relativamente pocos servicios al cliente y que de ordinario destaca el precio, ya sea a la ofensiva o a la defensiva.

T

táctica Medio específico por el cual se implementa una estrategia.

tasa de adopción Velocidad o facilidad con que se acepta un nuevo producto.

tasa de interés Cantidad en porcentaje cobrada por prestar dinero o pagada por adquirirlo en préstamo.

tecnología Aplicaciones de la ciencia para propósitos industriales y comerciales.

telemarketing Forma de ventas al detalle extratiendas en la que un vendedor inicia el contacto con un comprador y cierra también la venta por teléfono.

teoría de estímulo y respuesta Teoría de que el aprendizaje se produce cuando una persona 1) responde a algunos estímulos, y 2) es recompensada con la satisfacción de una necesidad por una respuesta correcta o castigada por una incorrecta.

teoría de goteo ascendente En adopción de la moda, ciclo de ésta en que un estilo se vuelve popular primero con los niveles socioeconómicos más bajos y luego asciende para popularizarse entre los niveles más altos.

teoría de goteo descendente En adopción de la moda, ciclo de ésta que fluye hacia abajo a través de varios niveles socioeconómicos.

teoría de goteo transversal En adopción de la moda, ciclo de ésta que se mueve

horizontal y simultáneamente dentro de varios niveles socioeconómicos.
teoría psicoanalítica Teoría freudiana que arguye que las personas tienen impulsos subconscientes que no pueden satisfacerse en formas socialmente aceptables.
tienda de conveniencia Institución de ventas al detalle que se concentra en comestibles y no comestibles orientados a la conveniencia (comodidad), que suele tener precios más altos que otras tiendas de comestibles y que ofrece pocos servicios al cliente.
tienda de departamentos (o departamental) Institución de ventas al detalle en gran escala, que tiene un surtido de productos muy amplio y profundo, trata de no competir sobre la base de precio y ofrece un amplio despliegue de servicios al cliente.
tienda de descuento Institución de ventas al detalle en gran escala con un surtido amplio y poco profundo de productos, precios bajos y pocos servicios al cliente.
tienda de especialidad Institución de ventas al detalle que tiene un surtido de productos muy estrecho y profundo (concentrado a menudo en una línea especializada de productos o incluso en parte de esa línea especializada), que suele esforzarse por mantener los precios sugeridos por los fabricantes y que, característicamente, ofrece por lo menos los servicios básicos al cliente.
tienda de línea limitada Institución de ventas al detalle que tiene un surtido estrecho pero profundo y servicios al cliente que varían de una tienda a otra.
tienda matacategorías Institución de ventas al detalle que tiene un surtido estrecho pero muy profundo, precios bajos y de pocos a moderados servicios al cliente. Está proyectada para "destruir" toda competencia en una categoría específica de producto.
repartidor camionero Mayorista comerciante que transporta una línea escogida de productos perecederos y los entrega en camiones a las tiendas detallistas; es lo mismo que *distribuidor transportista*.
transacciones electrónicas Compras hechas directamente desde el sitio web de una empresa.
transportación intermodal Uso de dos o más modos de transportación para mover un embarque de flete.
Tratado de Libre Comercio de América del Norte Acuerdo entre Estados Unidos, Canadá y México para eliminar barreras arancelarias entre sus países.
trato exclusivo Práctica por la cual un fabricante prohíbe a sus concesionarios operar con productos de sus competidores.
trueque Intercambio de unos bienes o servicios por otros.

U

unidad estratégica de negocios (UEN) División separada para un producto o mercado importante en una organización de múltiples productos o negocios.
Unión Europea (UE) Alianza política y económica entre la mayoría de los países de Europa Occidental que busca liberalizar el comercio entre sus miembros.
uso de contenedores Sistema de manejo de carga en el que los envíos o embarques de productos se colocan en grandes recipientes de metal o madera, que luego son transportados sin abrirse desde el momento en que salen de las instalaciones del remitente hasta que llegan a su destino.
usuarios de negocios Organizaciones de negocios, industriales o institucionales que compran bienes o servicios para uso de ellas mismas, para reventa o para hacer otros productos.
utilidad Atributo en un artículo que lo hace capaz de satisfacer necesidades humanas.
utilidades netas Cantidad del ingreso que queda después de que la empresa paga el costo de la mercancía y sus gastos de operación.

V

valor Razón matemática de los beneficios percibidos al precio y a cualquier otro costo en que se incurra.
valor agregado Valor en efectivo de la producción de una empresa menos el valor de los insumos que compró de otras compañías.
valor del nombre y marca Valor que una marca añade a un producto.
valores Principios intangibles que son reflejo de las necesidades de las personas, ajustados a las realidades del mundo en que viven.
vendedor de negocio Compañía especializada en el marketing de bienes y servicios.
venta automática Forma de ventas al detalle, no en tienda, en la que los productos se venden por medio de una máquina sin contacto personal entre el comprador y el vendedor.
venta de relaciones Intento de un vendedor o de una empresa de crear relaciones profundas y duraderas con clientes clave, habitualmente los de las cuentas mayores.
venta interior Situación en la que el cliente acude con el vendedor; incluye las tiendas de ventas al detalle y los tomadores de pedidos telefónicos.
ventas al detalle de supermercado Método detallista que presenta varias líneas de productos relacionadas, un alto grado de autoservicio, cajas registradoras muy centralizadas y precios competitivos.
ventas de sistemas Otorgamiento de un paquete total de bienes y servicios para resolver el problema de un cliente (necesidades).
ventaja del jugador inicial Estrategia de entrar en un mercado durante la etapa introductoria de un producto, a fin de obtener una posición dominante; también se le llama *ventaja precursora*.
ventaja diferencial Cualquier característica de una organización o marca que los clientes consideran deseable y diferente de las de la competencia.
ventana estratégica Espacio limitado de tiempo en el que los recursos de una compañía coinciden con una oportunidad particular de mercado.
ventas al detalle Venta (y todas las actividades relacionadas con ella) de bienes y servicios a consumidores finales para uso personal, no lucrativo; es lo mismo que *comercio de ventas al detalle*.
ventas al detalle con descuento Método de ventas al detalle que utiliza el precio como punto de venta principal, combinando precios comparativamente bajos y costos reducidos al hacer negocios.
ventas al detalle de supermercado Método de ventas al detalle que presenta varias líneas de productos relacionadas, un alto grado de autoservicio, operación de cajas registradoras centralizada en su mayor medida y precios competitivos.
ventas al detalle en línea Transacciones electrónicas que se hacen por Internet en las que el comprador es el consumidor final.
ventas al detalle extratiendas Actividades de ventas al detalle resultantes en transacciones que ocurren fuera de una tienda detallista.
ventas al mayoreo Ventas (y todas las actividades relacionadas directamente con éstas) de bienes y servicios para negocios y otras organizaciones para reventa, uso en la producción de otros bienes y servicios o en la operación de una organización.
ventas de sistemas Ofrecimiento de un paquete total de bienes y servicios afines para resolver el problema o las necesidades del cliente.
ventas directas Forma de ventas al detalle en la que el contacto personal entre un vendedor y un consumidor ocurre fuera de tiendas de venta al detalle; a veces se le llama *ventas en casa*.
ventas en casa Véase *ventas directas*.
ventas en equipo Véase *centro de ventas*.
ventas externas Clase de grupo de ventas personales en la que los vendedores acuden con los clientes, haciendo contacto por correo, por teléfono o en persona.
ventas personales Comunicación personal de información para persuadir a alguien de comprar algo; alternativamente, presentación directa (cara a cara o por

teléfono) de un producto a un prospecto de cliente por un representante de la organización que lo vende.

ventas por Internet Ofrecimiento de bienes o servicios a clientes por Internet.

vigilancia ambiental Proceso de reunir información acerca del ambiente externo de una compañía, analizarlo y pronosticar el efecto de cualquiera tendencia que el análisis sugiera; es lo mismo que *escaneo ambiental*.

violación de marca registrada Acto de fabricar productos con nombres y empaques similares a bienes conocidos a fin de conseguir ventas.

W

weblogs Sitios web personalizados, actualizados con frecuencia y enlazados a otros. Es lo mismo que *blog*.

World Wide Web (www) Colección de bases de datos de multimedios hipervinculados, almacenadas todas por el mundo entero y accesibles por la vía de Internet.

Índice de nombres

T

U

V

W

Y

Z

Índice analítico

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

U

V

W

Z